

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO 2020

Sommario

Premessa	1
SEZIONE 1. LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	3
1.1 Missione e principali attività	3
1.2 Organizzazione.....	4
1.3 Personale	5
SEZIONE 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	8
2.1 Profili organizzativi	8
2.2 Le fasi del ciclo di gestione della performance	9
SEZIONE 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	14
3.1 Valutazione del personale dirigenziale di I ^a e II ^a fascia dell'Agenzia.....	15
3.2 Valutazione del personale dell'Agenzia non dirigente	22
3.3 Scadenze dei termini degli adempimenti per l'anno 2020.....	27
ALLEGATI.....	1

Allegato 1 – Scheda di valutazione del Dirigente di I Fascia

Allegato 2 – Scheda di valutazione del Dirigente di II Fascia

Allegato 3 – Catalogo dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti

Allegato 4 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale I

Allegato 5 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale II

Allegato 6 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale III

Allegato 7 – Catalogo delle competenze per il personale non dirigente

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL'AGENZIA NAZIONALE PER L'AMMINISTRAZIONE E LA DESTINAZIONE DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

Premessa

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, ha apportato elementi di novità in tema di controlli interni con l'introduzione di disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture, nonché dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con la finalità di assicurare più elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Nel rispetto degli indirizzi prescritti dal legislatore, la misurazione e la valutazione della performance dovranno essere volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare, l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, prescrive alle amministrazioni pubbliche l'obbligo di adottare e aggiornare annualmente un sistema di misurazione e valutazione idoneo a rilevare la performance organizzativa e quella individuale dei dipendenti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari delle attività e dei servizi erogati.

Le innovazioni introdotte dalla normativa ed esplicitate dalle Linee guida per il Piano della performance dei Ministeri n. 1 del giugno 2017 e dalle Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri n. 2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché dalle recenti Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019, hanno generato l'esigenza di armonizzare i Sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, attualmente vigenti, ai sopravvenuti indirizzi.

La situazione organizzativa dell'Agenzia, unitamente alla tipologia degli stakeholders, ha inciso sulla possibilità di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, ai sensi dell'art. 16-bis del d.lgs. n. 165 del 2001. Anche con riferimento a quanto previsto dalle recenti Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, in questa annualità sarà avviata la fase di mappatura degli *stakeholders* e delle attività e dei servizi cui applicare il modello di valutazione partecipativa.

Pertanto, in coerenza anche con il nuovo assetto funzionale e organizzativo dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, derivato dalle modifiche normative intervenute nell'ultimo triennio (legge 17 ottobre 2017, n. 161; decreto-legge 4 ottobre 2018, n. 113, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2018, n. 132; d.P.R. 9 agosto 2018, n. 118; legge 27 dicembre 2019, n. 160) è adottato il presente Sistema.

SEZIONE 1. LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Missione e principali attività

L'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (di seguito ANBSC o Agenzia) è stata istituita con decreto-legge 4 febbraio 2010, n. 4, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2010, n. 50, le cui disposizioni sono confluite, come noto, nel decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159 (c.d. Codice Antimafia di seguito CAM).

È un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa e contabile ed è posto sotto la vigilanza del Sig. Ministro dell'Interno.

Di seguito si riporta, in estrema sintesi, il mandato istituzionale e la missione dell'Agenzia:

- a) ausilio all'autorità giudiziaria nell'amministrazione e custodia dei beni sequestrati nel corso del procedimento di prevenzione di cui al libro I, titolo III, C.A.;
- b) ausilio all'autorità giudiziaria nell'amministrazione e custodia dei beni sequestrati nel corso dei procedimenti penali per i delitti di cui agli artt. 51, comma 3-*bis*, del codice di procedura penale e 12-*sexies* del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 1992, n. 356, e successive modificazioni;
- c) amministrazione e destinazione, ai sensi dell'articolo 38 C.A. dei beni confiscati, dal provvedimento di confisca emesso dalla Corte di appello, in esito del procedimento di prevenzione di cui al libro I, titolo III, C.A.;
- d) amministrazione, dal provvedimento di confisca emesso dalla Corte di appello nonché di sequestro o confisca emesso dal giudice dell'esecuzione, e destinazione dei beni confiscati, per i delitti di cui agli artt. 51, comma 3-*bis*, del codice di procedura penale e 12-*sexies* del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 1992, n. 356, e successive modificazioni, nonché dei beni definitivamente confiscati dal giudice dell'esecuzione;
- e) acquisizione, attraverso il proprio sistema informativo, dei flussi informativi necessari per l'esercizio dei propri compiti istituzionali;
- f) adozione di iniziative e di provvedimenti necessari per la tempestiva assegnazione e destinazione dei beni confiscati, anche attraverso la nomina, ove necessario, di commissari *ad acta*.

Nel corso degli ultimi anni sono intervenute importanti modifiche normative che hanno condizionato la struttura dell'Agenzia e la cui attuazione è, inevitabilmente, ancora in corso.

In particolare, ci si riferisce alla legge 17 ottobre 2017, n. 161, al decreto-legge 4 ottobre 2018, n. 113, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2018, n. 132, e da ultimo alle modifiche apportate dall'articolo 1, commi 168-169, della legge 27 dicembre 2019, n. 160 (legge di Bilancio 2020).

A tali interventi normativi si aggiunge il d.P.R. 9 agosto 2018, n. 118, "Regolamento recante la disciplina sull'organizzazione e la dotazione delle risorse umane e strumentali per il funzionamento dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ai sensi dell'articolo 113, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159" che, nel dare attuazione al nuovo assetto normativo, ha delineato la nuova disciplina secondaria dell'ANBSC.

In particolare, si rappresenta che la riforma del 2017 ha previsto un significativo incremento della dotazione organica, da 30 a 200 unità; una nuova composizione del Consiglio direttivo; l'istituzione di un nuovo Organo, il Comitato consultivo di indirizzo; un ruolo rafforzato per i Nuclei di supporto presso le Prefetture; altre disposizioni volte a rafforzare la capacità di azione nel settore aziendale, anche favorendo l'instaurazione e prosecuzione di rapporti commerciali tra imprese oggetto di sequestro e confisca.

1.2 Organizzazione

Ai sensi dell'articolo 111 C.A., sono organi dell'Agenzia:

- il Direttore;
- il Consiglio direttivo;
- il Collegio dei revisori;
- il Comitato consultivo di indirizzo;

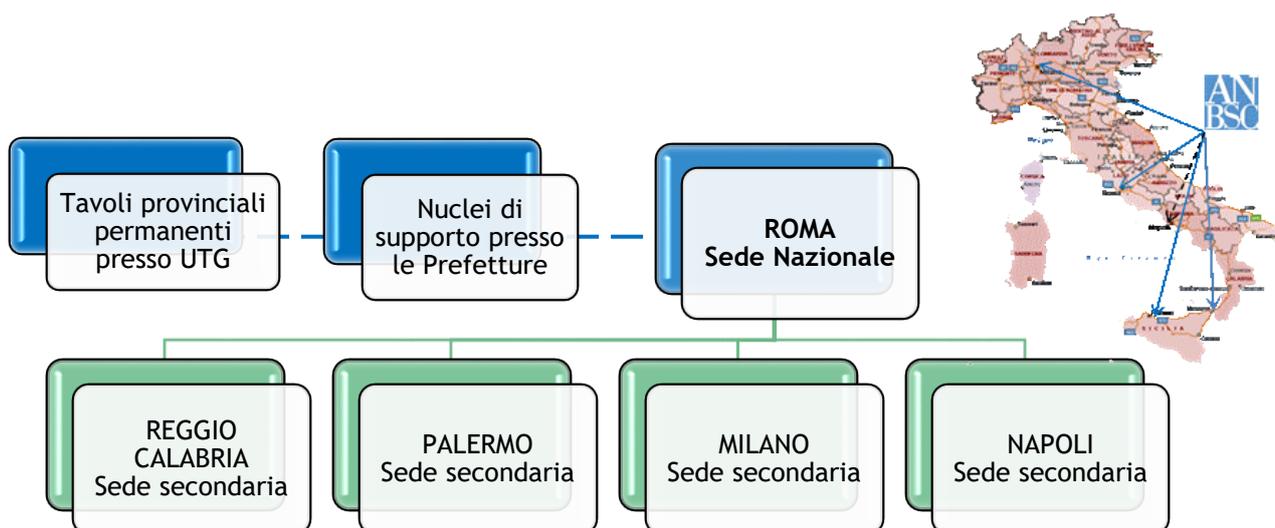
I predetti organi restano in carica per quattro anni rinnovabili per una sola volta.

Gli interventi normativi sopra richiamati hanno inciso sull'organizzazione territoriale dell'Agenzia, dapprima, con la legge n. 161 del 2017, spostando a Roma la sede principale inizialmente fissata nella città di Reggio Calabria. Successivamente, con il decreto-legge n. 113 del 2018, è stata reintrodotta la possibilità di istituire fino a 4 sedi secondarie dell'ANBSC. Con delibera del 18 marzo 2019 il Consiglio direttivo ha, pertanto, provveduto all'istituzione delle sedi secondarie di Milano, Napoli, Reggio Calabria e Palermo.

Oltre a ciò sono stati potenziati il ruolo e le funzioni dei Nuclei di supporto istituiti presso le Prefetture - Uffici Territoriali del Governo ai sensi dell'articolo 112, comma 3, C.A. aventi la finalità di coadiuvare l'Agenzia nell'espletamento delle attività connesse all'amministrazione e alla destinazione dei beni sequestrati e confiscati anche in via non definitiva, nonché per il monitoraggio sul corretto utilizzo dei beni destinati e assegnati.

Con la riforma sono stati istituiti anche i cosiddetti Tavoli provinciali permanenti sulle aziende sequestrate e confiscate. Trattasi di organismi deputati a favorire il coordinamento tra le istituzioni, le associazioni indicate nell'articolo 48, comma 3, lettera c), C.A., le organizzazioni sindacali e le associazioni dei datori di lavoro più rappresentative a livello nazionale, svolgendo altresì le altre funzioni dettagliate nell'articolo 41-ter del CAM. Nella tabella di seguito esposta si riporta una raffigurazione schematica dell'organizzazione centrale e periferica dell'ANBSC.

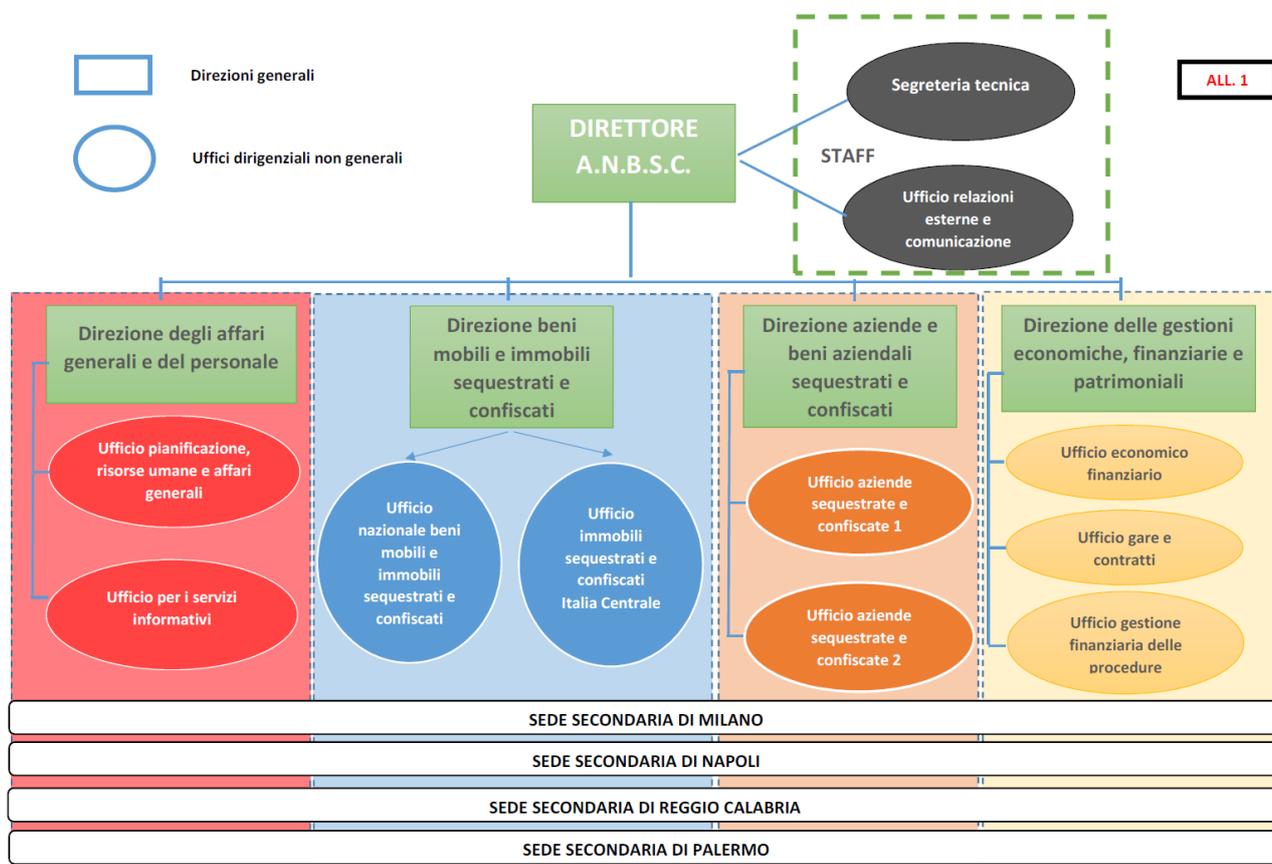
ORGANIZZAZIONE CENTRALE E PERIFERICA DELL'ANBSC



L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 4 del d.P.R. n. 118 del 2018, è articolata in 4 direzioni generali, come di seguito indicate:

- a) Direzione degli affari generali e del personale (DAG);
- b) Direzione beni mobili e immobili sequestrati e confiscati (DIC);
- c) Direzione aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati (DAC);
- d) Direzione delle gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali (DIGE).

Nell'organigramma che segue viene rappresentata graficamente l'attuale struttura organizzativa dell'Agenzia, come risultante a seguito dell'adozione del provvedimento di organizzazione del 2 luglio 2019 (prot. n. 29603).



1.3 Personale

Relativamente al profilo delle risorse umane, a fronte delle molteplici e complesse competenze affidate dalla legge all'Agenzia, la norma istitutiva aveva previsto un esiguo organico di 30 unità comprese le figure dirigenziali, con l'impiego di personale proveniente da altre amministrazioni, da enti pubblici economici e dagli enti territoriali, rimettendo la disciplina di dettaglio a un regolamento di organizzazione.

Per far fronte a tali evidenti carenze è intervenuta dapprima la legge n. 161 del 2017 e, successivamente, il citato decreto-legge n. 113 del 2018, convertito, dalla legge n. 132 del 2018 nonché la legge n. 160 del 2019. In tal senso, l'attuale formulazione dell'articolo 113-*bis* del d.lgs. n. 159 del 2011, delineando un modello organizzativo più solido sotto il profilo delle risorse umane e con maggiori duttilità professionali, prevede:

- l'incremento da 30 a 200 unità complessive della dotazione organica dell'Agenzia, ripartite tra le diverse qualifiche dirigenziali e non dirigenziali. Per la copertura delle ulteriori 100 unità la norma prevede che si ricorra, nel limite di cento unità, alle procedure di mobilità ai sensi dell'articolo 30 del d.lgs. n. 165 del 2001 e alle procedure di inquadramento del personale già in servizio in Agenzia in posizione di comando o distacco, che presenti apposita istanza. Per quanto concerne la copertura delle ulteriori settanta unità, il reclutamento avviene mediante procedure selettive pubbliche, in conformità alla legislazione vigente in materia di accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni. Con la legge di Bilancio 2020, infine, è stato superato il complesso meccanismo ablatorio connesso al reclutamento delle 100 unità tramite procedure di inquadramento e mobilità, che prevedeva la soppressione del posto in organico nell'amministrazione di provenienza e il contestuale trasferimento delle relative risorse finanziarie al bilancio dell'Agenzia, ed è stato previsto lo stanziamento di 5.280.000 circa per dotare l'Agenzia di risorse economiche proprie e consentire un effettivo popolamento dei ruoli;
- che, fino al completamento delle procedure di mobilità di cui all'articolo 113-*bis*, comma 2, C.A., il personale in servizio presso l'Agenzia continua a prestare servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo;
- che il Direttore dell'Agenzia, previa delibera del Consiglio Direttivo, può stipulare, nei limiti delle disponibilità finanziarie esistenti e nel rispetto dell'articolo 7, comma 6, del d.l.vo n. 165 del 2001, contratti a tempo determinato per il conferimento di incarichi di particolare specializzazione in materia di gestioni aziendali e patrimoniali;
- che l'Agenzia può avvalersi di una aliquota non superiore a 100 unità di personale non dirigenziale, e nei limiti complessivi della stessa quota, di 20 unità di personale delle forze di polizia a ordinamento civile e militare in comando o distacco. Inoltre, è stato disposto che il predetto personale è posto in posizione di comando, distacco o fuori ruolo anche in deroga alla vigente normativa generale in materia di mobilità temporanea e nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 17, comma 14, della legge n. 127 del 1997, conservando lo stato giuridico e il trattamento economico fisso, continuativo e accessorio, secondo quanto previsto dai rispettivi ordinamenti, con oneri a carico dell'amministrazione di appartenenza e successivo rimborso da parte dell'Agenzia all'amministrazione di appartenenza dei soli oneri relativi al trattamento accessorio.

Con la trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica, all'interno della rilevazione della domanda di lavoro pubblico del concorso unico, del prospetto delle necessità assunzionali dell'ANBSC, è stato, altresì, dato impulso, per la parte di competenza, alla procedura selettiva pubblica per il reclutamento delle 70 unità di personale, come previsto dall'articolo 113-*bis*, comma 2-*bis*, del Codice antimafia.

Ai sensi dell'articolo 113-*ter* del Codice antimafia, inoltre, in aggiunta al personale di cui all'articolo 113-*bis*, presso l'Agenzia e alle dirette dipendenze funzionali del Direttore può operare, in presenza di professionalità specifiche e adeguate, un contingente, fino al limite massimo di dieci unità, di personale con qualifica dirigenziale o equiparata, appartenente alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, alle Forze di polizia di cui all'articolo 16 della legge 1° aprile 1981, n.121, nonché ad enti pubblici economici.

Alla luce di tali considerazioni, risulta evidente che il quadro organizzativo dell'Agenzia, a seguito delle recentissime modifiche normative, è in fase di implementazione.

Alla data del 1° gennaio 2019 era presente nei ruoli dell'Agenzia una sola unità di personale con qualifica dirigenziale. A seguito dell'avvio della procedura di inquadramento ai sensi dell'articolo 113-bis, comma 3, del d.lgs. 159/2011, nel corso del 2019 e nei primi mesi del 2020 sono state inquadrate nei ruoli dell'Agenzia ulteriori 29 unità di personale (di cui 27 non dirigenziali e 2 con qualifica dirigenziale non generale). E', inoltre, stato conferito un incarico dirigenziale ex articolo 19, comma 5-bis, d.lgs. 165/2001 con un interpello esterno. Al 30 aprile 2020 risultano infine conferiti n. 8 incarichi speciali ex articolo 113-ter d.lgs. 159/2011.

Sono stati inoltre assegnati, a seguito di una procedura di mobilità esterna, 5 posti di livello dirigenziale non generale e sono in corso le procedure di inquadramento di ulteriore personale nei ruoli dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 113-bis, comma 3, d.lgs. 159/2011, come modificato dalla legge di Bilancio 2020.

Alla data del 20 maggio 2020 risultano in servizio le unità di personale riportate nelle seguenti tabelle.

Personale non dirigenziale

Area funzionale	Personale di ruolo	Personale in comando	Totale
Area terza	17	60	77
Area seconda	10	34	44
Totali	27	94	121

Personale dirigenziale

	Personale di ruolo	Personale in comando Art.113-ter C.A.-	Personale fuori ruolo Incarico funzione dirigenziale	Totale
Dirigenziale generale		3	1	4
Dirigenziale non generale	7	5		12
Totali	7	8	1	16

SEZIONE 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definito ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 rappresenta lo strumento tramite il quale l'Agenzia disciplina il funzionamento del proprio ciclo della performance e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

Nel caso dell'Agenzia, la specificità del *core business* orienta il processo di misurazione delle attività, in particolare su due fasi del processo di amministrazione del bene, quella giudiziaria, di affiancamento e ausilio all'Autorità Giudiziaria, e quella erariale, di stretta gestione del bene, entrambe finalizzate all'obiettivo ultimo della destinazione finale a seguito della confisca definitiva per il ritorno alla collettività della proprietà distolta, accompagnata dal monitoraggio successivo alla destinazione.

Il ciclo della gestione della performance dell'Agenzia si articola nelle seguenti fasi:

- a. **pianificazione e programmazione**, nella quale vengono delineate le linee strategiche di medio/lungo periodo e anche definiti e assegnati, ai vari livelli e, in funzione delle risorse presumibilmente disponibili, gli obiettivi che si intendono conseguire, nel quadro degli indirizzi strategici e delle missioni istituzionali di riferimento, con il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- b. **misurazione della performance**, consistente nell'attività di quantificazione, attraverso il monitoraggio, del livello di raggiungimento dei risultati e del loro impatto su utenti e stakeholder, mediante il ricorso a indicatori;
- c. **valutazione della performance**, consistente nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, in considerazione anche dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento;
- d. **rendicontazione dei risultati** al vertice dell'Agenzia, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.

2.1 Profili organizzativi

Il ciclo della performance vede coinvolti, nel processo di sviluppo, i seguenti attori:

- l'organo di indirizzo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- i dirigenti apicali, cui compete la responsabilità univoca dei programmi assegnati alle Direzioni generali e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- i dirigenti di livello non generale che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase *top down* e successivamente in quella *bottom up*, al

processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 12 del Decreto del Presidente della Repubblica n. 118/2018 si avvale misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti.

In assenza di specifica previsione normativa, il processo di misurazione del personale non dirigente viene realizzato dai dirigenti di livello non generale, ovvero dai dirigenti di livello generale per il personale assegnato direttamente alle loro Direzioni, ai quali compete la misurazione e valutazione della performance del personale di diretta dipendenza.

Ai fini della rendicontazione degli obiettivi, occorre evidenziare che è in fase di studio l'elaborazione per l'ANBSC di un adeguato sistema di controllo di gestione.

Alla luce degli indirizzi definiti nelle Linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la predisposizione del Sistema, occorre che siano condivise, fra OIV e Amministrazione, le modalità ottimali per consentire all'OIV stesso il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi.

Per l'Agenzia il Sistema di misurazione e valutazione della performance è definito dalla Direzione generale degli affari generali e del personale deputata a svolgere una funzione di supporto agli organi dell'Agenzia per l'esercizio dei compiti e funzioni loro attribuiti dalla vigente normativa, con particolare riferimento a quelli di indirizzo, pianificazione strategica, programmazione e verifica della congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi della pianificazione strategica.

2.2 Le fasi del ciclo di gestione della performance

2.2.1 Fase della pianificazione e della programmazione

In considerazione delle importanti modifiche normative intervenute nel corso dell'ultimo biennio, l'iter della fase pianificatoria e programmatica dell'Agenzia si è sviluppata con qualche scostamento temporale rispetto alle linee previste; nei prossimi cicli della performance l'Agenzia si adegnerà alle scadenze temporali previste dalla normativa vigente.

Nell'ambito della programmazione, definite le priorità con la Relazione Programmatica, vengono individuati gli obiettivi dell'Agenzia che descrivono sinteticamente le finalità da raggiungere in un determinato arco temporale, di regola pluriennale.

Al fine di assicurare una più stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della performance conseguita dalle unità organizzative che compongono le strutture dell'Amministrazione e quella dei dirigenti che ne sono a capo, gli obiettivi assegnati alle unità organizzative rappresentano, allo stesso tempo, anche gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e individuali) attribuiti al personale dirigenziale con incarico di livello generale. È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e quella della performance individuale che sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento.

Ai fini della loro corretta individuazione e definizione, gli obiettivi devono rispondere ai requisiti indicati nell'articolo 5, comma 2, del decreto legislativo n. 150/2009.

Essi si articolano in:

- **obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo.

Per l'Agenzia il cui mandato istituzionale è di operare affinché i beni frutto di illeciti siano amministrati e tutelati durante le procedure giudiziarie a carico dei titolari, utilizzati in tale fase ove possibile e, al termine di queste, in caso di confisca definitiva restituiti definitivamente alla cittadinanza, **obiettivi generali** sono:

1. Rafforzamento della capacità e della cooperazione degli attori istituzionali responsabili del processo di sottrazione, valorizzazione e restituzione alla società dei patrimoni illegalmente accumulati;
2. Politiche di valorizzazione dei beni immobili confiscati;
3. Re-immissione nel circuito dell'economia legale delle aziende confiscate alla criminalità organizzata o dei beni ad esse pertinenti.

- **obiettivi specifici**, individuati nel Piano della Performance, in coerenza con la Relazione Programmatica. Hanno valenza, di norma, triennale e sono di regola attribuiti, ove di natura strategica, ai titolari delle Direzioni generali, ovvero, se di natura strutturale, alle strutture periferiche. Ogni obiettivo specifico è misurato attraverso uno o più indicatori di performance, i cui valori target vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione.

Per l'Agenzia, gli obiettivi specifici da perseguire sono collegati a due distinte aree:

1. Area Amministrazione e destinazione beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata.
2. Area Gestione risorse umane e finanziarie, informatizzazione struttura, trasparenza.

- **obiettivi operativi**, o obiettivi di secondo livello, che declinano l'orizzonte annuo degli obiettivi specifici, rappresentano il complesso delle "prestazioni" e dei "risultati" da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo specifico (strategico/strutturale). Essi sono attribuiti ai dirigenti. Per ciascun obiettivo operativo sono previsti indicatori e correlati target annuali.

Gli obiettivi devono essere:

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

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazione con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Al fine di poter procedere alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi occorre, come già evidenziato, individuare specifici indicatori e valori target da associare agli obiettivi prescelti che concretizzano gli intenti dell'Amministrazione.

Per quanto concerne gli **indicatori**, essi, nelle Linee guida per il Piano della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a tutti i Ministeri (giugno 2017) sono definiti come misura sintetica, espressa in forma quantitativa e in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione.

Il set di indicatori associato agli obiettivi, secondo le citate Linee guida per il Sistema di misurazione della performance, deve essere caratterizzato da:

- precisione o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- completezza intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione.

Ciascun indicatore corrisponde inoltre ai requisiti di:

- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità intesa come capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura obiettiva, basata su fonti affidabili.

I **valori target**, invece, rappresentano il valore che l'indicatore deve assumere perché si possa considerare raggiunto il risultato atteso. Essi devono essere definiti in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'Amministrazione (trend temporale - valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking). Tali valori devono tendere a stimolare l'azione di miglioramento.

2.2.2 Fase della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance

La misurazione e valutazione della performance si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati.

Il monitoraggio periodico è il presupposto per operare la misurazione e addivenire alla valutazione alla scadenza del periodo di riferimento. Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato sia dalla dirigenza che dall'OIV mediante rilevazioni periodiche che consentano alla prima di correggere le proprie azioni e al secondo di svolgere l'attività di verifica dell'andamento della performance dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, anche in vista di un'eventuale proposizione all'organo di indirizzo di interventi correttivi.

Accanto al monitoraggio strategico, in coerenza con le fasi ed i tempi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo, secondo il medesimo circuito informativo, il monitoraggio degli obiettivi specifici di natura strutturale nonché il monitoraggio gestionale degli obiettivi operativi.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, viene poi fatta una valutazione sui principali risultati raggiunti nella gestione e sulle motivazioni in ordine al mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, viene redatta dall'Agenzia la "Relazione sulla performance", di cui all'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, documento che conclude il ciclo di gestione della performance e che viene redatto secondo le Linee guida n. 3 del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre 2018. Tale relazione esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati e formula proposte in termini di miglioramento del ciclo della performance. L'approvazione della Relazione e il relativo atto di validazione predisposto dall'OIV sono da redigere e pubblicare entro il 30 giugno di ogni anno.

2.2.3 Fase della misurazione e della valutazione: il ruolo dell'OIV nella valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi dei risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati e sulla contestualizzazione delle cause dell'eventuale scostamento.

Il monitoraggio a ciò strumentale è una funzione svolta, come precedentemente evidenziato, sia dall'Amministrazione nell'esercizio del controllo direzionale proprio delle responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV nell'esercizio delle funzioni ad esso assegnate dalla normativa.

In particolare, l'articolo 7, comma 2, lett. a), del decreto legislativo n. 150/2009 stabilisce che all'Organismo indipendente di valutazione "*compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso*".

La misurazione della performance organizzativa complessiva viene riferita all'Agenzia nel suo complesso.

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a. misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b. verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c. multidimensionalità della performance organizzativa secondo i parametri indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida per il Piano della Performance n. 1 del giugno 2017, e riferiti in particolare alle tipologie di indicatori da utilizzare per la misurazione della performance;
- d. eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con particolare riguardo alla individuazione degli obiettivi utili a connotare l'area di misurazione della performance organizzativa complessiva, occorre fare riferimento agli obiettivi assegnati alle strutture dirigenziali, di livello generale e non, nell'ambito dei principali documenti di pianificazione dell'Amministrazione.

L'OIV, sulla base delle risultanze dei processi di monitoraggio effettuati effettua la misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Amministrazione, con la definizione di un giudizio finale riconducibile a una delle seguenti quattro fasce:

- eccellente (punteggio complessivo compreso tra 100 e 95)
- ottimo (punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76)
- adeguato (punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50)
- non adeguato (punteggio complessivo uguale o inferiore a 50).

SEZIONE 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In ottemperanza all'articolo 2 del decreto legislativo n. 150/2009 la misurazione e valutazione della *performance* individuale si applica al personale di cui all'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Secondo le Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica: *“la performance individuale, anche ai sensi dell'articolo 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.*

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

***i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della Performance o negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'Amministrazione indica nel proprio Sistema, in:*

- *risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;*
- *risultati dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;*
- *risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;*

***i comportamenti** che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.*

“...Nel proprio SMVP ciascuna Amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale e quali siano i rispettivi pesi.”

Il peso attribuito alle due dimensioni sopra descritte, così come l'identificazione degli ulteriori elementi che concorrono al giudizio complessivo, sono definiti nelle successive sezioni.

L'aggiornamento periodico del presente Sistema ha l'ulteriore scopo di identificare eventuali modifiche nella composizione degli elementi di valutazione, definite in funzione di scelte organizzative dell'Amministrazione a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato o il comportamento.

3.1 Valutazione del personale dirigenziale di I^a e II^a fascia dell'Agenzia.

3.1.1 Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

Il presente Sistema è adottato in linea con le finalità di promozione del merito e con i criteri di valutazione della performance individuale dei dipendenti pubblici previsti dalla legislazione vigente, tenuto anche conto del nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, oltre che di quello adottato dall'Agenzia e delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione - A.N.A.C.) nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema è ispirato:

- a) al perseguimento di obiettivi e comportamenti attesi di performance congiuntamente al raggiungimento di elevati standard qualitativi e di efficienza delle funzioni e dei servizi;
- b) alla previsione di obiettivi di performance coerenti con le prescrizioni normative e amministrative che prevedono obblighi dirigenziali, con particolare riguardo:
 - alle disposizioni adottate dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla CIVIT, ora ANAC;
 - al decreto legislativo n. 165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
 - al decreto legislativo n. 150/2009, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e successive modifiche e integrazioni;
 - alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n. 33/2013, e successive modifiche e integrazioni, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
 - al decreto legislativo n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 125/2013;
 - al decreto-legge n. 90/2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014;
 - alla legge n. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e dei risultati (il concreto raggiungimento di obiettivi anche in termini di efficienza, efficacia ed economicità), in un quadro di pari opportunità, ai fini dell'affidamento degli incarichi dirigenziali e della progressione professionale del personale dirigenziale;

d) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dirigente affinché migliori la propria performance (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);

e) all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica.

Tutto il Sistema è finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti al fine di consolidare nell'Amministrazione, nei suoi dirigenti e nel personale dipendente, la capacità di programmare, di gestire le risorse, di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati. A questo scopo la valutazione della performance individuale non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e "condivisi", le risorse allocate in funzione dei risultati attesi ed evidenziati i parametri di misura.

Il Sistema è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del dirigente da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato.

In particolare, tale modello di misurazione e valutazione della performance è improntato ad una valutazione oggettiva che, sulla base dei livelli di performance attribuiti e valutati, consente l'erogazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità.

Al fine di raggiungere gli scopi suddetti, il processo di misurazione e valutazione della performance individuale presuppone:

- l'avvenuta definizione/formalizzazione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, attraverso una fase nella quale sia assicurata un'adeguata partecipazione del dirigente da valutare;
- l'avvenuto collegamento tra i citati obiettivi e l'allocatione delle relative risorse espresse in termini finanziari e/o di costi;
- il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali correttivi.

Il nuovo Modello di Valutazione garantisce:

- la priorità della qualità dei servizi prodotti;
- l'oggettività delle valutazioni mediante l'adozione di riferimenti unici, omogenei, semplici, concreti;
- il rispetto dell'omogeneità e dell'equità valutativa, attraverso l'individuazione di processi e strumenti di valutazione finalizzati alla trasparenza e alla più ampia comunicazione interna ed esterna.

In particolare, il rispetto dell'oggettività e omogeneità rappresentano, sul piano "tecnico-realizzativo" e sul piano della "integrazione dei sistemi di gestione delle risorse umane", i principali fondamenti del nuovo Modello valutativo.

Sul piano dell'**oggettività**, il Sistema garantisce che ogni dirigente venga valutato tenendo conto del contesto lavorativo in cui opera. Il merito (o rendimento) individuale atteso dall'Amministrazione non è un valore assoluto, ma è relativo alle caratteristiche del ruolo ricoperto dall'individuo (lavoro svolto, rapporti e relazioni mantenute, problematiche affrontate, e anche tenendo conto delle caratteristiche del profilo professionale).

Il dirigente, pertanto, è valutato sulle reali capacità e potenzialità richieste dall'attività che svolge.

Sul piano dell'**omogeneità**, il Sistema prevede che ciascun dirigente sia valutato sulla base di una medesima scala valutativa. Ciò consente da un lato il massimo contenimento degli errori di valutazione, dall'altro la massima coerenza valutativa tra tutti i valutatori, favorita e assicurata dall'utilizzazione di indicatori comportamentali.

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

3.1.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: l'autorità valutatrice

Il giudizio sui dirigenti di I fascia è espresso dal Direttore dell'Agenzia, su proposta formulata dall'OIV, mentre la valutazione dei dirigenti di II fascia compete al Direttore dell'Agenzia o al dirigente di livello generale direttamente sovraordinato.

3.1.3 Le schede di valutazione: struttura e compilazione

L'attuazione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance si realizza attraverso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti resi dal dirigente da valutare mediante la compilazione di una scheda di valutazione, per i dirigenti di I Fascia (all. 1) e per i Dirigenti di II Fascia (all. 2), suddivisa in due sezioni, rispettivamente "Risultati" e "Contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/Comportamenti Organizzativi", riferite alle seguenti aree di rilevazione:

- a. risultati conseguibili attraverso il raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
- b. contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/comportamenti organizzativi, riferiti alle capacità manageriali in materia di:
 - pianificazione e controllo
 - organizzazione e innovazione
 - gestione delle risorse umane
 - leadership e decisione
 - comunicazione e cooperazione.

In tale ambito è compresa la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance rese dagli stessi.

Le schede dovranno riportare tutte le informazioni utili a tracciare il processo valutativo: dal nominativo del valutatore e del valutato, alla data in cui sono stati comunicati gli obiettivi da raggiungere dal singolo dirigente da valutare.

Al termine del periodo oggetto di valutazione il dirigente provvederà a redigere una sintetica relazione, da allegare alla scheda di valutazione, relativa alle attività svolte e alle iniziative poste in essere nell'anno di riferimento.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo del rilievo che all'obiettivo stesso si attribuisce.

Per la dirigenza di I fascia la valutazione complessiva deriva per il 70% dalla misurazione dei risultati della performance legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, per il 30% dalla valutazione del contributo e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Per la dirigenza di II fascia la valutazione complessiva deriva per il 60% dalla misurazione dei risultati della performance legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, per il 40% dalla valutazione del contributo e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Il raggiungimento di ciascun obiettivo deve essere misurato in base a:

- la sua importanza (**Peso dell'obiettivo**), attraverso un valore che ne definisce il peso. La somma dei valori dei pesi relativi alla sezione obiettivi deve essere uguale a 100.
- il **grado di conseguimento**: in funzione dei risultati raggiunti, si individua il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 se raggiunto pienamente, 60 se parzialmente raggiunto, 30 se non raggiunto.

Dalla somma dei punteggi ponderati conseguiti dalla misurazione degli obiettivi deriverà l'esito complessivo della sezione risultati.

Significativa rilevanza nella valutazione del dirigente assumono, nell'ottica di una più puntuale modulazione della performance individuale, il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e i comportamenti organizzativi, esplicitati nel catalogo allegato (all. 3), nel quale vengono declinati sia gli aspetti più specificamente riferiti alle competenze quanto quelli attinenti alle qualità attitudinali del dirigente nell'espletamento delle attività istituzionali di competenza.

Tale catalogo, nel definire il contenuto e la graduazione dei vari livelli di giudizio attribuibili, rappresenta una guida utile nella individuazione dei punteggi da assegnare assicurando, altresì, una maggiore oggettività delle valutazioni attraverso l'individuazione di riferimenti omogenei, concreti e semplici.

Il citato catalogo contiene per ogni competenza la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio che si intende attribuire al dipendente secondo la seguente logica:

- 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

L'esito complessivo della misurazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi è dato dalla somma dei punteggi delle competenze diviso il numero totale delle stesse.

La somma degli esiti complessivi dei risultati e del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/competenze organizzative, ponderati con la percentuale di incidenza, consente di misurare la performance complessiva del dirigente.

L'esito della valutazione complessiva altresì definisce il "giudizio assegnato" attraverso quattro distinte fasce di "Giudizio finale" nell'ambito delle quali la prestazione viene classificata come "Eccellente", "Ottima", "Adeguate" o "Non adeguata", in funzione dei punteggi complessivi raggiunti. Di seguito si riportano gli esiti del giudizio finale:

ECCELLENTE

(Punteggio complessivo compreso tra 100 e 95 punti)

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative e ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti performance degli stessi.

OTTIMO

(Punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti performance degli stessi.

ADEGUATO

(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50 punti)

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura accettabile per il ruolo.

NON ADEGUATO

(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e richiede un maggiore impegno per il miglioramento delle performance future.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione sulla retribuzione di risultato.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà in ogni caso motivo di impossibilità di attribuzione del punteggio massimo a valere sulla valutazione dell'anno in

cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione del punteggio complessivo finale.

3.1.4 Procedura di valutazione

Gli obiettivi per i dirigenti di I fascia e i dirigenti di II fascia sono assegnati entro il 31 marzo dell'anno di riferimento, sulla scorta degli obiettivi individuati nel Piano della Performance ovvero dal soggetto valutatore sulla scorta degli obiettivi dell'area organizzativa di riferimento.

Il processo di definizione degli obiettivi deve, quindi, iniziare con congruo anticipo e concludersi in modo da assicurare che lo stesso giunga a compimento in linea con i tempi richiesti dal ciclo di performance.

L'individuazione degli obiettivi deve avvenire secondo un processo condiviso tra valutato e valutatore con la possibilità di attribuire ad essi diversi livelli di importanza o peso e di apportare variazioni qualora situazioni contingenti possano modificarne le potenzialità di realizzazione.

Ai fini della trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati ai sensi di quanto disposto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche e integrazioni considerando i seguenti criteri.

Gli obiettivi, collegati a precise scadenze temporali, devono essere:

- a) pertinenti rispetto alle priorità fissate nell'atto di indirizzo, alla missione istituzionale dell'Amministrazione;
- b) coerenti e aderenti rispetto agli obiettivi assegnati con il decreto di conferimento dell'incarico e rilevanti nell'ambito delle attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- c) specifici, misurabili, ripetibili, nonché ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, della durata massima di un anno. Con particolare riferimento alla misurabilità, gli stessi devono prevedere l'individuazione di definiti indicatori preferibilmente numerici (o in altri modi definibili in forma descrittiva), al fine di rappresentare la quantità e qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili;
- d) correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie disponibili) e alla diretta responsabilità del dirigente valutando.

A metà del periodo di valutazione e, comunque entro il 31 luglio di ogni anno, possono essere effettuate verifiche intermedie mediante colloquio, da verbalizzare e trattenere agli atti, per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal dirigente valutando. Ciò anche al fine di adottare, ove si riscontrino problematiche esogene o variazioni di contesto indipendenti dalla responsabilità del dirigente, eventuali correttivi dei target precedentemente individuati, anche con la possibilità di riformulazione degli obiettivi assegnati.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che il dirigente possa chiedere al proprio valutatore un colloquio, da verbalizzare e trattenere agli atti, al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione finale viene determinata attraverso il conseguimento di un punteggio complessivo derivante dai punteggi ponderati delle due sezioni della scheda, una dedicata ai “Risultati”, l’altra al “Contributo assicurato alla performance complessiva dell’Amministrazione/Comportamenti Organizzativi”.

Le schede dovranno essere compilate entro il 28 febbraio dell’anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione.

Per i dirigenti di II fascia ciascuna scheda, compilata con le modalità sopra descritte, dovrà essere notificata al dirigente valutato entro trenta giorni dalla data della compilazione e, successivamente, inoltrata alla Direzione degli affari generali e del personale.

Per i dirigenti di I fascia le schede di valutazione, accompagnate dalla relazione redatta dal valutato, vengono trasmesse all’OIV dalla Direzione degli affari generali e del personale.

L’OIV, ricevuti tali atti, conduce un’analisi comparativa degli elementi a disposizione e presenta al Direttore dell’Agenzia la proposta di valutazione che dovrà contenere il punteggio e la motivazione sottesa. La proposta - avanzata ai sensi dell’articolo 14, comma 4, lett. e), del decreto legislativo n. 150/2009 tenuto conto del grado di conformità delle performance rese a ciascuno dei parametri di valutazione previsti - viene formulata sulla base dei seguenti quattro livelli di giudizio: “eccellente”, “ottimo”, “adeguato” “non adeguato”.

Il Direttore dell’Agenzia attribuisce con proprio provvedimento la valutazione finale che deve essere notificata all’interessato.

Qualora il dirigente valutato non concordi sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda di valutazione, può presentare per iscritto, nel rispetto del principio della garanzia al contraddittorio, le proprie osservazioni al valutatore che, avviata l’istruttoria (compiuta, con riferimento ai dirigenti di I fascia, dal Dirigente generale della Direzione degli affari generali e del personale ovvero per quest’ultimo dal Dirigente generale con funzioni vicarie ovvero in caso di coincidenza dei ruoli dal Dirigente generale con più anzianità di servizio nell’Agenzia, previa acquisizione di elementi di valutazione anche da parte dell’OIV che ha formulato la proposta di valutazione al Direttore), nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, può, nella forma prevista per la precedente valutazione:

- confermare il giudizio, notificando al dirigente valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare il precedente giudizio, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare al dirigente interessato o, per i dirigenti di I fascia, mediante nuova valutazione espressa dal Direttore con proprio decreto da notificare all’interessato.

Il dirigente valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore, sottoscrive la scheda di valutazione, che dovrà essere, inoltrata al Dirigente generale della Direzione degli affari generali e del personale.

3.1.5 Procedura di conciliazione

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

3.1.6 Modalità' di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

E' in fase di studio l'elaborazione per l'ANBSC di un adeguato sistema di controllo di gestione.

3.1.7 Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance

Si procederà, anche su richiesta delle Organizzazioni Sindacali, alla verifica annuale in funzione dell'eventuale aggiornamento del presente Sistema, sottoponendo il documento alla Direzione degli affari generali e del personale, tenendone informato l'OIV, per le eventuali proposte di modifica, ai sensi dell'articolo 7 d.lgs. 150/2009.

3.1.8 Disposizioni finali

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sostituisce per il personale dirigenziale dell'Agenzia i precedenti Sistemi.

3.2 Valutazione del personale dell'Agenzia non dirigente

3.2.1 Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale, costituisce uno strumento di valorizzazione delle diversificate professionalità che riflettono la peculiare organizzazione dell'Agenzia, nella prospettiva di incentivare il merito, le competenze e le capacità, anche ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale, nonché di quello ulteriore correlato a eventuali obiettivi aggiuntivi conseguiti mediante specifici progetti.

La contrattazione collettiva integrativa, sulla base di quanto previsto dagli artt. 77 e 78 del nuovo C.C.N.L.- Comparto Funzioni Centrali del 12 febbraio 2018, destina una quota parte delle risorse complessive per il trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale.

Il presente Sistema si applica a tutto il personale contrattualizzato di livello non dirigenziale, appartenente alle tre aree funzionali: la prima, la seconda e la terza area. Esso è volto a definire criteri e procedure di valutazione, tenuto conto dello specifico e peculiare ordinamento dell'Agenzia. Tanto anche nella considerazione che, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e

successive modificazioni, le disposizioni contenute nel Titolo II disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

In linea con le finalità di promozione del merito e tenuto conto dei criteri di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale previsti dalla legislazione vigente, il presente Sistema è adottato anche in considerazione del vigente codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 62/2013, delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione — A.N.A.C.) nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema è ispirato:

- a) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al personale dipendente affinché migliori la propria performance (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);
- b) all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e delle professionalità dei dipendenti.

Esso è, altresì, elaborato in coerenza con le prescrizioni normative, con particolare riguardo:

- al decreto legislativo n. 165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- al decreto legislativo 150/2009, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", e successive modificazioni e integrazioni;
- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n. 33/2013, e successive modifiche e integrazioni, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
- al decreto-legge n. 90/2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014;
- alla legge n. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

3.2.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Aspetti generali.

Il presente Sistema di valutazione è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato.

La misurazione e valutazione della performance individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati in conformità a quanto disposto dal decreto legislativo n.150/2009 e dalle Linee guida n. 2 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Autorità valutatrice.

Il dirigente provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale delle aree funzionali che presta servizio presso l'unità organizzativa della quale è responsabile.

Nell'ipotesi in cui il titolare della struttura sia diverso da quello in carica al momento della valutazione, questa dovrà essere effettuata dal soggetto titolare della struttura al momento della valutazione, tenuto conto degli atti contenuti nel fascicolo d'ufficio, ivi compresi quelli attinenti ai prescritti colloqui intermedi tra valutato e valutatore e, ove necessario, degli elementi forniti dal precedente titolare.

Nell'eventualità che nel corso dell'anno si sia verificato un trasferimento di sede del dipendente, la valutazione verrà effettuata da parte del dirigente della struttura ove il valutando presta servizio all'atto della valutazione. In tal caso sarà cura del valutatore acquisire gli elementi informativi utili a formulare la valutazione anche con riguardo all'attività svolta e agli obiettivi conseguiti nella sede di provenienza.

Nei casi in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando, potrà acquisire, dal soggetto che direttamente lo impiega, una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione, purché questi non appartenga alla medesima area funzionale del valutando.

3.2.3 Schede di valutazione. Struttura e compilazione

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato: Area Funzionale I[^] (all. 4), Area Funzionale II[^] (all. 5) e Area Funzionale III (all. 6).

Come detto, la valutazione è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi. Nell'allegato catalogo (all.7) è esplicitata la declaratoria delle competenze connesse ai predetti parametri di valutazione ed è espresso il collegamento con i differenziati livelli valutativi.

Tale catalogo, nel definire il contenuto e la graduazione dei vari livelli di giudizio attribuibili, rappresenta una guida utile nella individuazione dei punteggi da assegnare assicurando, altresì, una maggiore oggettività delle valutazioni attraverso l'individuazione di riferimenti omogenei, concreti e semplici.

Il citato catalogo prevede, per ogni competenza, 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio che si intende attribuire al dipendente secondo la seguente logica:

- 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

Il totale delle voci di ciascuna delle tre sezioni (comportamenti organizzativi/contributo offerto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza/raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali) presenti nella scheda deve consentire di esprimere un "punteggio complessivo" massimo pari a 100, che è dato dalla media aritmetica dei "punteggi" parziali attribuiti a ciascuna sezione.

Al punteggio totale di ciascuna sezione viene attribuito uno specifico fattore di ponderazione rispetto al punteggio totale complessivo (comportamenti organizzativi 30%; contributo offerto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza 30%; raggiungimento degli obiettivi 40%).

Pertanto la somma dei punteggi totali delle sezioni -ponderati secondo la percentuale di incidenza sul totale- consente di misurare la performance complessiva del dipendente.

Il "punteggio complessivo" conseguito, rientrante nei seguenti scaglioni, costituisce il livello della performance individuale:

- livello di prestazione eccellente da 100 a 95 punti;
- livello di prestazione ottima inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti;
- livello di prestazione adeguata inferiore a 76 e superiore a 50 punti;
- livello di prestazione non adeguata uguale o inferiore a 50 punti.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della performance individuale per la distribuzione degli emolumenti premiali, ai sensi della vigente normativa.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà, in ogni caso, motivo di esclusione dall'attribuzione del punteggio massimo, con effetto sulla valutazione dell'anno in cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione al punteggio complessivo finale.

3.2.4 Procedura di valutazione del personale delle tre aree funzionali.

Entro il 31 marzo dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'Autorità valutatrice comunica, formalmente, all'interessato la definizione degli obiettivi di gruppo o individuali.

I criteri da seguirsi per la corretta descrizione degli obiettivi assegnati sono:

- a) pertinenza e coerenza degli obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all'incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L., nonché con i superiori obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;

b) rilevanza e specificità rispetto all'incarico, nonché concretezza e misurabilità, in termini altrettanto coerenti e chiari, al fine di consentire la verifica dell'effettivo raggiungimento in relazione a specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi.

Con riferimento a metà del periodo di valutazione, e comunque entro il 31 luglio di ogni anno, il valutatore può effettuare verifiche intermedie mediante colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando. Ciò al fine di adottare eventuali correttivi dei target precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi assegnati.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità, anche per il dipendente, di chiedere al proprio valutatore un colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi, per la attivazione di eventuali correttivi dei target precedentemente fissati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi.

Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, il valutatore, acquisiti all'occorrenza gli elementi di conoscenza da colui che impiega il valutato, compila la scheda secondo le modalità descritte nel paragrafo precedente.

Nel caso in cui il punteggio finale attribuito sia inferiore a 50/100, l'Autorità valutatrice fornisce osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione.

La scheda, compilata con le modalità descritte, dovrà essere sottoscritta per presa visione dall'interessato.

Il valutato che dissenta sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare, per iscritto, le proprie osservazioni all'autorità gerarchicamente sovraordinata che, previa istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, nella medesima forma, può:

- confermare il giudizio, notificando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare all'interessato.

Il valutato, che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore di seconda istanza, sottoscrive la scheda di valutazione.

Il valutatore di seconda istanza provvederà alla formale comunicazione delle relative determinazioni alla Direzione degli affari generali e del personale.

3.2.5 Procedura di conciliazione

A seguito della valutazione di seconda istanza e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di

conciliazione, secondo le modalità definite dall'articolo 31 della legge n. 183/2010 (commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro).

3.2.6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

E' in fase di studio l'elaborazione per l'ANBSC di un adeguato sistema di controllo di gestione.

3.2.7 Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance

Si procederà, anche su richiesta delle Organizzazioni Sindacali, alla verifica annuale in funzione dell'eventuale aggiornamento del presente Sistema, sottoponendo il documento alla Direzione degli affari generali e del personale, tenendone informato l'OIV, per le eventuali proposte di modifica, ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n.150/2009.

3.3 Scadenze dei termini degli adempimenti per l'anno 2020

Per quanto concerne gli adempimenti per il corrente anno 2020, in considerazione dell'attuale fase emergenziale (Covid-19), e fatto salvo quanto previsto dal Piano della performance 2020-2022 adottato in data 5 giugno 2020, alcune scadenze sono rideterminate secondo il seguente schema temporale:

- | | |
|--|-----------------|
| - Assegnazione obiettivi 2020 al personale non dirigente | 31 luglio 2020 |
| - Eventuale colloquio intermedio 2020 | 15 ottobre 2020 |

ALLEGATI

Allegato 1 – Scheda di valutazione del Dirigente di I Fascia

(Indicare l'Ufficio competente alla valutazione)

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI I FASCIA O DI II FASCIA CON L'INCARICO DI I FASCIA ANNO...
DATI DEL DIRIGENTE
Cognome e Nome: Data conseguimento della qualifica: Ufficio o Sede di servizio al 31 dicembre: Posto funzione ricoperto:
Risorse assegnate (umane, finanziarie e strumentali)
Attività svolte nel corso dell'anno: (consultare la relazione del dirigente annessa alla scheda) Eventuali precedenti Uffici o Sedi di servizio nel corso dell'anno: Ulteriori incarichi svolti nell'anno:

SEZIONE RISULTATI	
OBIETTIVO N.	
Obiettivo	
DESCRIZIONE SINTETICA DELL'OBIETTIVO (Indicare l'obiettivo negli elementi costitutivi: titolo, tempi di esecuzione, risultati intermedi e finali attesi, tipologia di indicatori di misurazione e target, risorse assegnate per la realizzazione)	
A. IMPORTANZA / PESO DELL'OBIETTIVO ¹	
B. GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO ²	
C. PUNTEGGIO PONDERATO ³ (AxB)/ 100	
OSSERVAZIONI (Da compilarsi nel caso di impossibilità oggettiva di raggiungimento del target)	

¹ Attraverso una stima congiunta tra valutato e valutatore viene attribuito a ciascun obiettivo, in base al grado di importanza rivestito (alto, medio o basso), un valore in misura variabile. La somma dei pesi deve essere uguale a 100.

² In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 = raggiunto pienamente; 60 = parzialmente raggiunto; 30 = non raggiunto

³ Riportare i valori di A, B e C nella tabella "Totale punteggio sezione risultati" a pag. 3

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI			
Obiettivo	Importanza (A)	Grado di conseguimento (B)	Punteggio ponderato (C)
D. Valutazione dei risultati = somma dei punteggi ponderati⁴			

⁴ Riportare il punteggio della valutazione complessiva dei Risultati nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5

**SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE
COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORAMENTI
ORGANIZZATIVI**

Indicare il punteggio con raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 3 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3; 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	Punteggio attribuito (100-80-60-30)
Pianificazione e controllo	
Organizzazione e innovazione	
Gestione delle risorse umane	
Leadership e decisione	
Comunicazione e cooperazione	
TOTALE	
E. Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Agenzia e comportamenti organizzativi = somma dei punteggi delle competenze / 5⁵	

⁵ Riportare il punteggio della valutazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
D. Valutazione risultati		70	
E. Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi		30	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA = somma degli esiti complessivi di risultati (Dx70)/100 e contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Ex30)/100			

GIUDIZIO ASSEGNATO:

Firma del valutato

Firma del valutatore

Data

Data

GIUDIZIO FINALE

ECCELLENTE

(Punteggio complessivo compreso tra 100 e 95 punti)

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative ed ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti performance degli stessi.

OTTIMO

(Punteggio complessivo compreso inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

ADEGUATO

(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50 punti)

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura adeguata per il ruolo.

NON ADEGUATO

(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e sollecita un impegno per il miglioramento delle prestazioni future.

Allegato 2 – Scheda di valutazione del Dirigente di II Fascia

<i>(Indicare l'Ufficio competente alla valutazione)</i>
VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI II FASCIA ANNO.....
DATI DEL DIRIGENTE
Cognome e nome:
Data conseguimento della qualifica:
Ufficio o Sede di servizio al 31 dicembre:
Posto di funzione ricoperto:
Risorse assegnate (umane, finanziarie e strumentali):
Attività svolte nel corso dell'anno: (consultare la relazione del dirigente annessa alla scheda)
Eventuali precedenti Uffici o Sedi di servizio nel corso dell'anno:
Ulteriori incarichi svolti nell'anno:
INCARICO: Staff <input type="checkbox"/> Line <input type="checkbox"/>

SEZIONE RISULTATI
OBIETTIVO N.
Obiettivo
DESCRIZIONE SINTETICA DELL'OBIETTIVO (indicare l'obiettivo negli elementi costitutivi: titolo, tempi di esecuzione, risultati intermedi e finali attesi, tipologia di indicatori di misurazione e target, risorse assegnate per la realizzazione)
A. IMPORTANZA / PESO DELL'OBIETTIVO ⁶
B. GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO ⁷
C. PUNTEGGIO PONDERATO ⁸ (AxB)/ 100
OSSERVAZIONI (da compilarsi nel caso di impossibilità oggettiva di raggiungimento del target)

⁶ Attraverso una stima congiunta tra valutato e valutatore viene attribuito a ciascun obiettivo, in base al grado di importanza rivestito (alto, medio o basso), un valore in misura variabile. La somma dei pesi deve essere uguale a 100.

⁷ In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 = raggiunto pienamente; 60 = parzialmente raggiunto; 30 = non raggiunto

⁸ Riportare i valori di A, B e C nella tabella "Totale punteggio sezione risultati" a pag. 3

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI			
Obiettivo	Importanza (A)	Grado di conseguimento (B)	Punteggio ponderato (C)
D. Valutazione dei risultati = somma dei punteggi ponderati⁹			

⁹ Riportare il punteggio della valutazione complessiva dei Risultati nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5

**SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE
 COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORAMENTI
 ORGANIZZATIVI**

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 3 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3; 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	Punteggio attribuito (100-80-60-30)
Pianificazione e controllo	
Organizzazione e innovazione	
Gestione delle risorse umane	
Leadership e decisione	
Comunicazione e cooperazione	
TOTALE	
E. Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Agenzia e comportamenti organizzativi = somma dei punteggi delle competenze / 5¹⁰	

¹⁰ Riportare il punteggio della valutazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
D. Valutazione risultati		60	
E. Valutazione contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi		40	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA = somma degli esiti complessivi di risultati (Dx60)/100 e contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Ex40)/100			

GIUDIZIO ASSEGNATO:

Firma del valutato

Firma del valutatore

Data

Data

GIUDIZIO FINALE

ECCELLENTE

(Punteggio complessivo compreso tra 100 e 95 punti)

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative ed ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

OTTIMO

(Punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

ADEGUATO

(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50 punti)

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura adeguata per il ruolo.

NON ADEGUATO

(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e sollecita un impegno per il miglioramento delle prestazioni future.

Allegato 3 – Catalogo dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti

DIRIGENTI		
SEZIONE CONTRIBUTO/COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI
Pianificazione e controllo	Perseguire con motivazione, capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri impegnandosi nel superare ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà e imprevisti; contribuire efficacemente alla <i>performance</i> complessiva dell'Agenzia. Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza e alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed effettuare le conseguenti verifiche sulle attività svolte.	1 E' limitatamente impegnato nel conseguimento dei risultati e spesso cede di fronte a difficoltà operative
		2 Si impegna nel conseguimento dei risultati attesi e cerca di superare le eventuali difficoltà operative. E' in grado di definire sufficientemente le priorità e programma adeguatamente le attività da svolgere.
		3 Pianifica correttamente le attività da svolgere definendo ed attuando criteri di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Offre un ottimo contributo alla performance complessiva dell'Agenzia.
		4 Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili, monitorando lo stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo. Offre un eccellente contributo alla performance complessiva dell'Agenzia.
Organizzazione e innovazione	Individuare le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto ai risultati attesi, tenendo conto delle risorse disponibili e, in particolare, dei tempi previsti. Individuare modalità operative più efficienti ed efficaci per il buon andamento della struttura. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Promuovere o realizzare nuove metodologie e l'impiego di sistemi innovativi.	1 Ha una conoscenza limitata delle principali attività richieste alla propria unità organizzativa e, pur essendo in grado di individuare e correlare funzioni, attività e risorse dei propri Servizi, non riesce a gestire la struttura in modo efficiente in rapporto a scadenze e ottimizzazione. Manifesta adeguata motivazione nei confronti del proprio lavoro, ma offre contributi limitati al miglioramento delle attività quotidiane.
		2 Assicura lo svolgimento del proprio lavoro, rispettando le procedure e perseguendo adeguati livelli di impiego delle risorse in rapporto ai risultati attesi. Offre contributi al miglioramento delle attività ed al funzionamento organizzativo, mostrando una adeguata autonomia di giudizio, ma una limitata propensione al cambiamento.
		3 Assicura frequenti apporti concreti e fattibili allo sviluppo organizzativo ed individuale, scegliendo le modalità più utili per valorizzare il proprio intervento. Fornisce evidenti contributi al miglioramento organizzativo e dei rapporti di lavoro, manifestando apertura a nuovi stimoli ed opportunità e promuovendo nuove metodologie e strumenti innovativi di buon impatto sull'operatività.
		4 Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione. Promuove e/o realizza nuove metodologie di lavoro idonee ad assicurare il pieno sviluppo del settore di appartenenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo dei propri Servizi anche all'interno dell'Agenzia.
Gestione delle risorse umane	Analizzare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze e valutandoli in maniera differenziata in relazione alle diverse performance degli stessi. Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone,...), analizzando il processo di	1 E' limitatamente impegnato nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori, facendosi raramente carico di valorizzarne le competenze
		2 Si impegna nell'analisi del processo di lavoro, ma non sempre riesce ad individuare soluzioni operative che valorizzino il contributo di tutti i componenti dei servizi di diretta responsabilità.

	<p>lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo l'integrazione di persona e/o processi organizzativi.</p>	<p>3</p>	<p>Presidia il corretto svolgimento di tutte le attività utilizzando le risorse necessarie ai risultati attesi. Correla funzioni e strumenti richiesti per presidiare i risultati del proprio servizio, favorendo la condivisione degli obiettivi comuni e la crescita professionale dei propri collaboratori, anche attraverso la loro valutazione differenziata.</p>
		<p>4</p>	<p>Gestisce sapientemente attività, funzioni e risorse del proprio ufficio, finalizzandole al conseguimento degli obiettivi comuni. Conseguisce risultati eccellenti nel proprio ufficio attraverso un'efficace integrazione organizzativa e operativa di tutte le risorse disponibili, valorizzando le conoscenze e le competenze dei propri collaboratori, anche attraverso la loro valutazione differenziata.</p>
<p>Leadership e decisione</p>	<p>Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà. Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida. Favorire, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi comuni. Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi e dei potenziali rischi di ogni decisione, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendone ogni eventuale rischio o conseguenza.</p>	<p>1</p>	<p>Conosce il funzionamento di base dell'Amministrazione e individua le principali variabili che possono incidere sul risultato tuttavia non è ancora in grado di acquisire un ruolo di orientamento costante ed autorevole. Individua alcune tra le possibili scelte decisionali a fronte di problemi semplici o di media complessità, ma non sempre pondera le alternative.</p>
		<p>2</p>	<p>È in grado di delineare un quadro di riferimento adeguato per il conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla fiducia da parte dei propri collaboratori. Pondera le diverse alternative decisionali, circoscrivendo l'ambito della decisione sulla base di analisi preventive, ma formula in modo non sempre completo ed esaustivo le scelte ritenute convenienti che però spesso si limita a proporre.</p>
		<p>3</p>	<p>Orienta, in linea con il quadro di riferimento delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo la fiducia e il consenso dei propri collaboratori che anche nei momenti di difficoltà gli riconoscono la giusta autorevolezza. Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti</p>
		<p>4</p>	<p>Dirige efficacemente il gruppo di lavoro al fine di conseguire i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati al fine di conciliare le aspettative individuali con le attese dell'Amministrazione Delinea un quadro decisionale completo ed esaustivo, che utilizza per formulare scelte appropriate, di cui risponde direttamente anche per la gestione di rischi e per le conseguenze relative all'impatto organizzativo sul proprio ufficio e sull'Agenzia.</p>
<p>Comunicazione e cooperazione</p>	<p>Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi. Favorire la circolazione delle informazioni. Curare reti e relazioni come strumento di integrazione nei rapporti con gli utenti/interlocutori, sia esterni che interni.</p>	<p>1</p>	<p>Si limita ad acquisire e "metabolizzare" le opinioni degli altri, non solo nei rapporti di lavoro ma anche in quelli interpersonali.</p>
		<p>2</p>	<p>Rileva attentamente opinioni ed esigenze dei propri interlocutori ed è in grado di utilizzare modalità di interazione semplici per realizzare sufficienti rapporti interpersonali e/o organizzativi ed essere in sintonia con gli altri.</p>
		<p>3</p>	<p>È costantemente attento alle opinioni ed esigenze dei propri interlocutori, scegliendo sempre le modalità di interazione più efficaci per consolidare i rapporti interpersonali e/o organizzativi.</p>
		<p>4</p>	<p>Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta, ma soprattutto favorisce la circolazione delle informazioni come principale strumento comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.</p>

Allegato 4 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale I

PERSONALE DELL'ANBSC VALUTAZIONE INDIVIDUALE	
AREA FUNZIONALE I	
ANNO.....	
COGNOME E NOME: SETTORE: PROFILO PROFESSIONALE: IN SERVIZIO PRESSO:	
VALUTATORE	
Cognome e nome: Qualifica:	

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 7 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

SEZ. I - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
TOTALE SEZ. I			
SEZ. II - CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
2	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
3	CAPACITA' PROPOSITIVA		
TOTALE SEZ. II (somma dei punteggi/3)			
SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
TOTALE SEZ. III			
VALUTAZIONE			
	Punteggio conseguito	Fattore di ponderazione %	Totale
TOTALE SEZ. I		30%	
TOTALE SEZ. II		30%	
TOTALE SEZ. III		40%	
TOTALE			

*Punteggio da 100 a 95 – prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti – prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti – prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 – prestazione **non adeguata**.

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data _____

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

.....
.....
.....

Il Valutatore di II istanza:

- conferma la valutazione effettuata;
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata

MOTIVAZIONE

.....
.....
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data _____

Allegato 5 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale II

PERSONALE DELL'ANBSC VALUTAZIONE INDIVIDUALE	
AREA FUNZIONALE II	
ANNO.....	
COGNOME E NOME: SETTORE: PROFILO PROFESSIONALE: IN SERVIZIO PRESSO:	
VALUTATORE	
Cognome e nome: Qualifica:	

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 7 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

SEZ. I - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
2	CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO		
3	AUTOSVILUPPO		
TOTALE SEZ. I (somma dei punteggi/3)			
SEZ.II - CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
2	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
3	CAPACITA' PROPOSITIVA		
4	EFFICIENZA		
TOTALE SEZ. II (somma dei punteggi/4)			
SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
TOTALE SEZ. III			
VALUTAZIONE			
	Punteggio conseguito	Fattore di ponderazione %	Totale
TOTALE SEZ. I		30%	
TOTALE SEZ. II		30%	
TOTALE SEZ. III		40%	
TOTALE			

*Punteggio da 100 a 95 – prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti – prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti – prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 – prestazione **non adeguata**.

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data _____

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

.....
.....
.....

Il Valutatore di II istanza:



conferma la valutazione effettuata;

modifica nel seguente modo la valutazione effettuata

MOTIVAZIONE

.....
.....
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data _____

Allegato 6 – Scheda di valutazione del personale non dirigente - Area funzionale III

PERSONALE DELL'ANBSC VALUTAZIONE INDIVIDUALE	
AREA FUNZIONALE III	
ANNO.....	
COGNOME E NOME: SETTORE: PROFILO PROFESSIONALE: IN SERVIZIO PRESSO:	
VALUTATORE	
Cognome e nome: Qualifica:	

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 7 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

SEZ. I - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
2	FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO LAVORATIVO		
3	CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO		
4	AUTOSVILUPPO		
TOTALE SEZ. I (somma dei punteggi/4)			
SEZ.II - CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
2	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
3	ANALISI DEI PROBLEMI		
4	CAPACITA' PROPOSITIVA		
5	EFFICIENZA		
TOTALE SEZ. II (somma dei punteggi/5)			
SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI		Punteggio attribuito (100-80-60-30)	
1	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
TOTALE SEZ. III			
VALUTAZIONE			
	Punteggio conseguito	Fattore di ponderazione %	Totale
TOTALE SEZ. I		30%	
TOTALE SEZ. II		30%	
TOTALE SEZ. III		40%	
TOTALE			

*Punteggio da 100 a 95 – prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti – prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti – prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 – prestazione **non adeguata**.

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

.....
.....
.....

Il Valutatore di II istanza:

- conferma la valutazione effettuata;
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata

MOTIVAZIONE

.....
.....
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data _____

Allegato 7 – Catalogo delle competenze per il personale non dirigente

SEZIONE I – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
COMPETENZE	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI
Gestione del proprio lavoro	<p>Conoscere le normative di base, le modalità di funzionamento, i vincoli, le opportunità, le risorse e gli strumenti del proprio contesto organizzativo e operativo.</p> <p>Conoscenza delle tecniche e metodologie di lavoro generali, specifiche, operative ed informatiche.</p> <p>Capacità di applicazione del metodo di lavoro in contesti semplici, complessi o variabili, connessa ad esperienza di base, tecnica o specialistica, che misura la potenzialità del contributo tecnico al miglioramento stesso del metodo.</p>	1 Ha conoscenza minima delle normative di base e del funzionamento della propria UO. Nello svolgimento dei compiti assegnati non manifesta una adeguata capacità nell'utilizzo delle metodologie di lavoro.
		2 Conosce le normative ed il funzionamento della propria UO. Utilizza le tecniche e le metodologie di lavoro generali e quelle specifiche del proprio contesto lavorativo, svolgendo in maniera adeguata le attività di competenza.
		3 Ha conoscenze ampie della propria UO estese alle normative specifiche e modulate su esperienze tecnico-specialistiche consolidate. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi, per la completa padronanza degli strumenti di lavoro che manifesta.
		4 Ha piena conoscenza della propria UO e anche di altre UO dell'Amministrazione con cui si rapporta. Ha conoscenza delle normative utili al proprio settore ed ha maturato un'esperienza tecnico-specialistica consolidata. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi e variabili. A fronte delle conoscenze, esperienze e motivazione possedute, presenta un elevato potenziale per contribuire al miglioramento delle funzionalità tecnico-operative ed organizzative dell'UO di appartenenza.
Flessibilità e Capacità di adattamento al contesto lavorativo	<p>Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità.</p> <p>Aprirsi a un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti.</p> <p>Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.</p>	1 Non manifesta una buona propensione a recepire opportunità e nuovi stimoli lasciandosi condizionare da vincoli operativi e gestendo il confronto con gli altri in modo problematico.
		2 Instaura adeguate relazioni con gli altri, mostrando buona apertura e cercando di valorizzare le opinioni altrui. Assume comportamenti corretti e consapevoli circa l'importanza funzionale dei rapporti e della necessaria integrazione.
		3 Imposta rapporti aperti ed efficaci, improntati ad uno spirito costruttivo, dimostrando di sapere accettare e discutere le diverse opinioni degli interlocutori. Dimostra un ottimo livello di integrazione.
		4 Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, attivando confronti costruttivi e liberi da ogni pregiudizio induttivo o deduttivo. E' in grado di realizzare un elevato livello di adattamento e integrazione con diversi Interlocutori e in differenti contesti operativi.

Capacità di lavorare in gruppo	<p>Essere attenti ai bisogni ed alle difficoltà degli altri, promuovendo interventi ed azioni di efficace supporto nei casi di difficoltà.</p> <p>Interagire e integrare le proprie energie con quelle degli altri, in modo da favorire un buon clima e lo spirito di squadra.</p> <p>Valorizzare i contributi di tutti i membri del gruppo per conseguire risultati superiori all'insieme dei contributi individuali.</p>	1	E' attento in minima misura ai bisogni delle persone con cui collabora ma non interviene d'iniziativa a supporto delle difficoltà individuate. Non manifesta, altresì, una adeguata capacità ad interagire al fine di favorire un buon clima di lavoro.
		2	Coopera in modo concreto ed attivo con gli altri, all'interno del proprio gruppo di lavoro, mettendo in comune le proprie risorse personali, dimostrando un buon senso di appartenenza.
		3	Favorisce in modo efficace e concreto il mantenimento di un buon clima di gruppo, rendendosi disponibile e mettendo in gioco tutte le proprie risorse. E' attento a valorizzare in modo ottimale i contributi di tutti ed il lavoro di squadra.
		4	Promuove costantemente azioni efficaci a supporto del proprio gruppo di lavoro, riuscendo ad interagire e integrare le competenze proprie e degli altri. Raggiunge pienamente i risultati dell'ufficio di appartenenza valorizzando in modo eccellente, il lavoro di tutti.
Autosviluppo	<p>Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente.</p> <p>Acquisire in modo consistente le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro e per conseguire i risultati attesi.</p> <p>Accrescere autonomamente le proprie competenze seguendo costantemente l'evoluzione del contesto di riferimento</p>	1	Manifesta interesse minimo per il proprio specifico contesto operativo e non mostra particolare curiosità e tensione a ricercare nuove informazioni e ad acquisire nuove conoscenze.
		2	Mostra interesse a progredire sul piano professionale e si attiva per approfondire le specifiche conoscenze legate al proprio lavoro; fa affidamento sulle indicazioni e sulle opportunità offerte da chi può costituire un valido punto di riferimento ed uno stimolo ad apprendere con continuità.
		3	Manifesta un particolare e deciso interesse alla propria crescita professionale, per la quale tende in modo autonomo ad apprendere cose nuove, consolidare le esperienze maturate ed a cogliere ogni opportunità per sviluppare le proprie competenze professionali
		4	Manifesta interesse verso un reale sviluppo della propria professionalità e cultura organizzativa facendo leva sulla propria elevata capacità di apprendimento. Si attiva autonomamente nel ridefinire, di volta in volta, le linee del proprio autosviluppo, nel quale crede profondamente, seguendo l'evoluzione del proprio contesto operativo.

SEZIONE II — CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
Qualità e Accuratezza del lavoro svolto	<p>Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali.</p> <p>Mantenere inalterato ed a un buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi</p> <p>Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno).</p> <p>Affrontare il proprio lavoro con motivazione e responsabilità nei confronti degli obiettivi assegnati e da eseguire e delle attività da svolgere.</p>	1	Cura il proprio lavoro nel rispetto minimo delle regole e delle indicazioni previste; non riesce ad osservare in maniera adeguata gli standard realizzativi attesi, anche connessi agli obiettivi della struttura.
		2	Svolge il proprio lavoro curando i dettagli e rispettando gli standard qualitativi previsti, ricercando anche nuovi standard utili ad assicurare una maggiore percezione della qualità prodotta, anche connessi agli obiettivi della struttura.

		3	Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti.
		4	Si dedica con precisione e meticolosità ad ogni aspetto del proprio lavoro; rappresenta un punto di riferimento per l'ufficio relativamente al presidio degli standard qualitativi, alla cui concreta evoluzione contribuisce in modo costante, assicurando pienamente le esigenze degli utenti (interni ed esterni).
Continuità ed affidabilità operativa	Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Amministrazione, in rapporto al territorio e alle competenze istituzionali Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza Farsi carico del rispetto, dei tempi e delle scadenze connessi alla attività di competenza. Attivare un comportamento e una condotta finalizzata a fornire un reale contributo al conseguimento degli obiettivi di gruppo o individuali e all'efficace svolgimento delle attività dell'organizzazione in termini di risultati prodotti.	1	Non manifesta una adeguata conoscenza delle procedure operative previste e conseguentemente non dimostra una adeguata autonomia di giudizio in presenza di mutamenti operativi o di indirizzo e non fornisce un contributo adeguato alla realizzazione degli obiettivi della struttura.
		2	Opera con un buon livello di autonomia operativa, nell'ambito della propria U.O., a fronte di problematiche di media complessità. Interagisce in modo apprezzabile con gli altri ruoli organizzativi, contribuendo adeguatamente al conseguimento degli obiettivi della struttura.
		3	Si rapporta efficacemente con i diversi settori dell'organizzazione, muovendosi in autonomia anche in assenza di norme, indirizzi, ordini specifici; assume adeguatamente la responsabilità operativa delle scelte o delle azioni intraprese, attraverso una condotta finalizzata a fornire un contributo concreto al raggiungimento degli obiettivi della struttura.
		4	Opera costantemente in modo concreto, coerente ed efficace all'interno dell'Amministrazione, con piena autonomia, nell'ambito della propria UO; assume la piena Responsabilità delle scelte o azioni pertinenti al proprio ruolo, valutandone conseguenze e rischi nel rispetto dei tempi e delle scadenze connesse alle attività di competenza
Analisi dei problemi	Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi Analizzare con metodo e sistematicità tutti gli elementi raccolti, cogliendone l'essenzialità Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati	1	Dimostra minima conoscenza dei dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza, e non pone la dovuta cura nell'approfondire in modo analitico e sistematico le fonti informative possibili al fine di pervenire alla soluzione concreta dei problemi affrontati.
		2	E' in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza dimostrando di saper analizzare le fonti informative con specifica utilità e sistematicità per l'ufficio.
		3	Analizza con metodo e sistematicità i dati e le informazioni raccolte, dopo averne verificato esattezza ed utilità. E' in grado di cogliere l'essenza dei problemi, che costituisce il presupposto per soluzioni efficienti e risolutive del processo di lavoro.
		4	Si attiva autonomamente per la ricerca di ogni elemento utile ad effettuare diagnosi corrette dei problemi, cogliendone gli aspetti essenziali, individuando con sicurezza le cause originarie, formulando le possibili opzioni risolutive e

			proponendo in sintesi, responsabilmente, la soluzione più efficace.
Capacità propositiva	<p>Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il miglior risultato delle attività quotidianamente svolte</p> <p>Effettuare le scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo</p> <p>Attivarsi autonomamente nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti</p>	1	Non sempre manifesta una sufficiente ed adeguata motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e, nell'espletamento dei compiti assegnatigli; non ricerca scelte operative in autonomia al fine di contribuire al miglioramento delle attività del settore di appartenenza
		2	Offre apprezzabili contributi al miglioramento delle attività di competenza, adoperandosi, positivamente, con scelte operative idonee e con un discreto livello di autonomia, all'interno del proprio contesto di riferimento
		3	Fornisce autonomamente un concreto contributo alle attività quotidiane, dimostrando un'ottima capacità a saper formulare azioni coerenti nell'ambito della propria autonomia di ruolo.
		4	Fornisce un pieno e coerente apporto al corretto funzionamento operativo del settore di appartenenza in autonomia, e con eccellente capacità a prevedere e risolvere in anticipo le eventuali criticità che si possono manifestare.
Efficienza	<p>Definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento</p> <p>Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone, ...), evitando qualsiasi spreco</p> <p>Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese</p>	1	Svolge i compiti assegnatigli prevedendone non sempre la qualità ed il controllo; non manifesta una adeguata capacità a migliorare l'attività dell'ufficio.
		2	E' accurato e preciso nello svolgimento dei compiti e sviluppa concomitanti azioni di controllo nel rispetto di criteri definiti programmando l'uso delle risorse, conseguendo risultati positivi per l'Amministrazione.
		3	Presidia il corretto svolgimento delle attività, definendo i criteri di controllo e le opportune azioni di verifica, utilizzando adeguatamente le risorse disponibili, contenendo gli sprechi e conseguendo risultati ottimali in relazione alle attività.
		4	Agisce tempestivamente per monitorare in modo efficace ed organizzato le attività di pertinenza; pianifica e programma l'uso delle risorse che utilizza in maniera eccellente in rapporto alle scadenze ed alla qualità del risultato atteso.
SEZIONE III – RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI			
COMPETENZE	DECLARATORIA		LIVELLI VALUTATIVI
Raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali	<p>Livello di realizzazione degli obiettivi di gruppo o individuali assegnati in sede di programmazione</p> <p><i>* In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo/i tra i seguenti valori: 100= raggiunto pienamente; 80=non pienamente raggiunto; 60=parzialmente raggiunto; 30=non raggiunto.</i></p>	1	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "non raggiunto".
		2	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "parzialmente raggiunto".
		3	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "non pienamente raggiunto".
		4	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "pienamente raggiunto".