



**AGID**

Agenzia per l'Italia Digitale



**AGID**

Agenzia per l'Italia Digitale

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

**Aggiornamento 2024**



## Sommario

<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i. ....</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Caratteristiche distintive dell'AgID .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema.....</b>	<b>16</b>
<b>3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Pianificazione strategica.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Programmazione dell'attività ricorrente.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Retribuzione legata alla performance .....</b>	<b>19</b>
<b>4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>19</b>
<b>5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.....</b>	<b>20</b>
<b>6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO.....</b>	<b>20</b>

## ALLEGATO 1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE - PROCEDURA OPERATIVA



## 1. INTRODUZIONE

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

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

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

A partire dal 2023 il Sistema tiene conto delle previsioni normative sul “Piano integrato di attività e organizzazione” (PIAO), con particolare riferimento al valore pubblico, performance e organizzazione del lavoro agile.

L'aggiornamento non ha potuto tenere nella giusta considerazione la portata innovativa delle direttive del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 in materia di “valutazione individuale e obiettivi di formazione del personale” e del 29 novembre 2023 in materia di “riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”. Si è valutato di approfondirne le ricadute in modo da pervenire ad una loro applicazione più ragionata e aderente alla realtà dell'Agenzia, tenuto conto anche delle imminenti modifiche dell'assetto organizzativo dell'Agenzia stessa e della applicazione della specifica sequenza negoziale – al momento al vaglio degli organi di controllo – del CCNL comparto Funzioni Centrali in ordine alla confluenza di parte del personale di ruolo nell'Area delle Elevate Professionalità.

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

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

La misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità agli indirizzi dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.AC.), già Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), e del PCM/Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.



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

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

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

### *1.1. L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.*

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del d. lgs. n.150/2009 e s.m.i. ad adottare con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

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

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti.

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

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.



e) inoltre, la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

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

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

- i dirigenti delle direzioni;
- i dirigenti delle unità organizzative (uffici e aree);
- il personale non dirigenziale titolare di incarico;
- il personale non dirigenziale.

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

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

## **2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### *2.1 Caratteristiche distintive dell'AgID*

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

Sono organi dell'Agenzia il Direttore Generale e il Collegio dei revisori dei conti.

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

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

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

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

### **Gli ambiti di misurazione e valutazione**

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

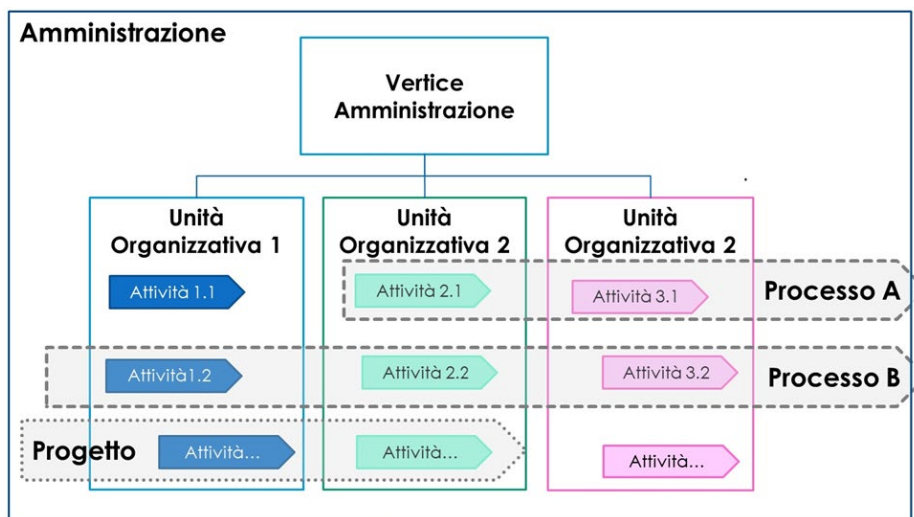
- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi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

### **Le unità di analisi**

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

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

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



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

## Gli obiettivi

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

- obiettivi generali, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo, l'Agenda digitale italiana, l'Agenda digitale europea, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, anche tenendo conto del comparto di contrattazione;
- obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e di cui all'articolo 10.

Gli obiettivi generali sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio. Gli obiettivi specifici triennali sono da intendersi come obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*. Essi sono aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia sono definite nella citata Convenzione triennale.

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

Gli obiettivi generali dell'Agenzia sono coerenti con gli indirizzi politici e sono definiti dal quadro legislativo istituzionale dell'Agenzia; le aree strategiche sono definite nella citata Convenzione triennale, gli obiettivi specifici triennali si riferiscono al raggiungimento degli obiettivi prioritari nella Convenzione; a essi afferiscono gli obiettivi annuali prioritari affidati alle unità organizzative dirigenziali.

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

Nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), gli obiettivi strategici specifici triennali sono definiti per ciascuna area strategica e gli obiettivi annuali sono a essi ricondotti, assicurando il *cascading* del sistema degli obiettivi.

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

Il legame tra obiettivi specifici dell'Agenzia e la *performance* organizzativa è illustrato nelle figure seguenti.

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ha come scopo ultimo la generazione di valore pubblico inteso come l'impatto positivo che le politiche, le attività e i progetti dell'Agenzia hanno per il benessere complessivo di cittadini e imprese.

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



### *Piano con maggiore selettività degli obiettivi*



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

## **Il coinvolgimento degli stakeholder**

Con riferimento agli ambiti di cui alle lett. c), e) e g) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e delle Linee Guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica N. 4 del novembre 2019 sulla valutazione partecipativa, l'attività di *engagement* degli *stakeholder* continua a prevedere nell'anno di riferimento elaborazioni di rilevazioni di *customer satisfaction*, l'organizzazione di eventi e l'impiego di strumenti multimediali nell'ottica dell'ascolto, la consultazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*, orientata alla messa in atto di un processo bidirezionale comunicativo e operativo per curarne la relazione, valorizzare l'interazione, raccogliarne le opinioni e i suggerimenti e l'adeguata elaborazione dei *feedback*.

Ciò costituisce presupposto fondamentale della graduale implementazione, anche digitale, e del miglioramento del processo di valutazione partecipativa della performance organizzativa, che può includere:

1. la mappatura degli stakeholder dell'amministrazione;
2. la selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
3. la selezione dei cittadini e/o degli utenti;
4. la definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
5. la motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;
6. la valutazione delle attività e/o dei servizi;
7. l'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa.

## **Lo stato di salute dell'amministrazione**

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



tradizionali del controllo gestionale, quali quelli del budget, della contabilità analitica e del *reporting* direzionale.

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

Come evidenziato nella figura che rappresenta *Il perimetro della performance organizzativa*, lo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali) costituisce un vincolo per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza).

### **La prospettiva degli impatti**

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

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

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

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

### **La performance organizzativa**

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

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

Nell'ambito dei percorsi di misurazione della *performance* organizzativa e individuale costituiscono oggetto di valutazione, inoltre, l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi relativi allo svolgimento della prestazione in modalità *smart working*.

In ottemperanza al quadro normativo di riferimento, i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* debbono essere adeguati alle specificità del lavoro agile, rafforzando ove necessario i



metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

Alla luce di ciò, la logica è sistematizzare ai fini del presente SMVP il lavoro svolto dai dipendenti dell'AgID nella modalità in smart working, introducendo profili di processo funzionali e adeguati, affinché possano trovare applicazione congrui strumenti di valutazione.

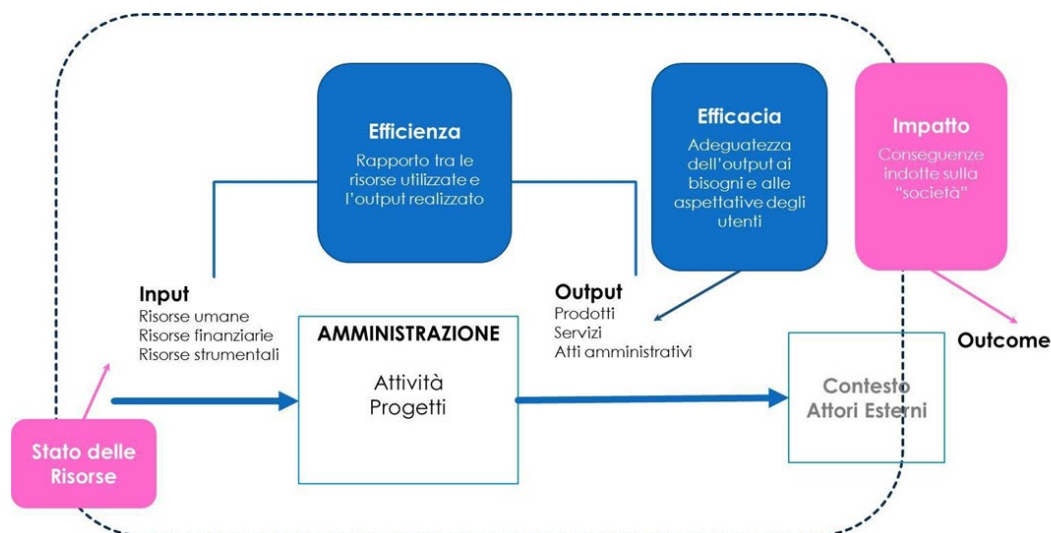
L'amministrazione deve garantire la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.

In tal senso, i processi descritti nella procedura di valutazione delle prestazioni del personale, allegato 1 al presente Sistema, sono congrui al lavoro in smart working, in presenza di una già pluriennale regolamentazione e applicazione in AgID di modalità agile di prestazione del servizio, che costituisce una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del presente Sistema.

Nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) potranno essere individuati specifici indicatori, anche secondo gli indicatori comuni del PCM/Dipartimento della Funzione Pubblica e le linee guida per il lavoro agile, per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, tra cui lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità smart working.

*Il perimetro della performance organizzativa*



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

Il collegamento tra la *performance* e la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) è assicurato nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ed è operato tramite l'individuazione di obiettivi annuali trasversali alle unità organizzative per l'assolvimento tempestivo degli obblighi di pubblicazione di competenza previsti dal PTPCT.

Ciò nella considerazione che il tema della promozione della trasparenza, come *asset* fondamentale nella lotta alla corruzione, non può che essere trasversale a tutte le attività e, in questo ambito, occorre prevedere la massima integrazione tra le diverse unità organizzative e l'accessibilità totale da parte dei portatori d'interesse, anche alla luce degli ultimi interventi normativi in materia, di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e di tutta la normativa correlata.

In quest'ambito la segnalazione all'OIV di eventuali contestazioni disciplinari in corso e/o provvedimenti disciplinari adottati nei confronti di Direttore Generale e/o di Dirigenti, inerenti alla Performance, è operata dal DG, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dal responsabile dell'Ufficio Organizzazione e gestione del personale, dal responsabile dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) oltre che da qualunque altra sorgente informativa cui fa capo un obbligo di segnalazione nei confronti dell'OIV.

**Gli indicatori**



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

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

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

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

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

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

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

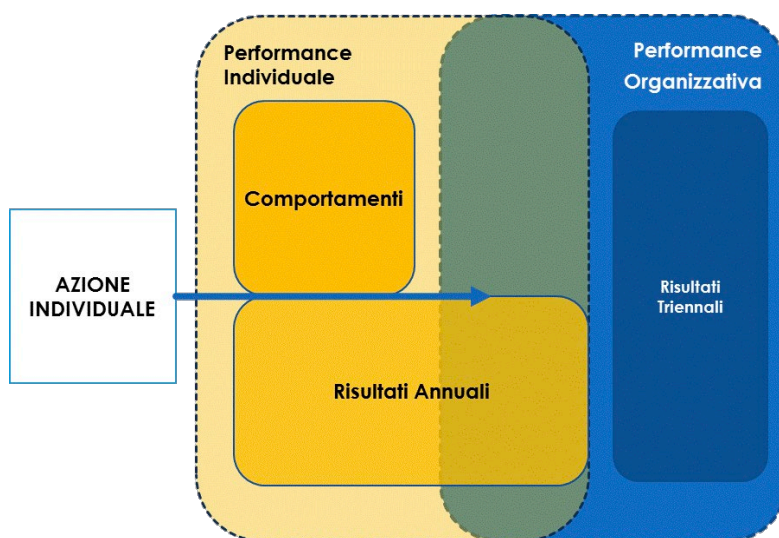
Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), raggiunti attraverso le attività e i progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- i risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

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

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

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



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

Le dimensioni della performance individuale tenute in considerazione variano in relazione alle attività e responsabilità assegnate all’individuo, ossia con la sua posizione all’interno della struttura organizzativa.

I rispettivi pesi, i diversi ruoli e le modalità con le quali l’intero processo viene formalizzato, sono dettagliati nell’Allegato 1, recante la Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Il valutato	Cosa si valuta	Chi valuta
Direttore Generale	Realizzazione degli obiettivi strategici Comportamenti organizzativi	Ministro



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

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

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

Si considera valutazione negativa un punteggio complessivo inferiore al 50% del punteggio massimo previsto.

Il Sistema si informa alle disposizioni di cui all'art. 4 bis del decreto-legge n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla legge n. 41/2023, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni.

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

#### *2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema*

Per garantire la trasparenza del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, l'Agenzia perseguirà l'incremento della diffusione delle informazioni a esso relative, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l'utenza, continuando a perseguire specifici obiettivi di trasparenza anche trasversali a più strutture.



Con riferimento generale ai profili di valore pubblico, il presente Sistema si informa ai principi della trasparenza con le modalità individuate dalla struttura.

La sezione “Amministrazione trasparente” sul sito istituzionale contiene la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione, i Piani della performance e i Piani integrati di attività e organizzazione (PIAO), le Relazioni annuali sulla performance e i documenti dell’OIV.

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

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

Le buone pratiche e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica contribuiscono al miglior rendimento nelle performance: di qui l’importanza di utilizzare strumenti di misurazione per mantenere/accretere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro. Ciò in linea con le Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica n. 5 del dicembre 2019 sulla valutazione individuale.

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

Lo strumento delle indagini conoscitive sul personale, che l’Agenzia intende continuare a utilizzare, costituisce di per sé una modalità di coinvolgimento dei lavoratori ed è finalizzato all’acquisizione di elementi conoscitivi utili ad attivare l’introduzione e la sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

Tali indagini sono volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il relativo questionario a cura del C.U.G. è implementato secondo il modello in origine definito dall’A.N.AC., opportunamente integrato, anche per quanto riguarda il lavoro agile, e somministrato in forma anonima informatizzata.

I risultati dell’indagine rappresentano un utile feedback per l’amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuove la diffusione della cultura del benessere organizzativo, il miglioramento delle relazioni umane all’interno dell’Agenzia e l’accountability verso gli stakeholder interni, il miglioramento della revisione dei processi interni finalizzati all’incremento dei risultati attesi dagli stakeholder esterni, con particolare riferimento alle pubbliche amministrazioni e in ultima analisi ai cittadini e alle imprese.

L’AgID, inoltre, sfrutterà l’esperienza delle indagini sul benessere organizzativo e di clima interno, svolte anche alla luce delle indicazioni previste dal d. lgs. n. 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi trasversali e i successivi affinamenti del Sistema.

Sul fronte esterno, l’art. 7, comma 2, lettera c) del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. prevede che la funzione di misurazione e valutazione della *performance* sia svolta anche direttamente dagli utenti, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall’amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 *bis* del citato d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e dalle Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica





N. 4 del novembre 2019 sulla valutazione partecipativa. In tal senso l'amministrazione rende conto del potenziamento e dei risultati dei canali social con gli stakeholder esterni.

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

Tali aggiornamenti annuali, nell'ottica del miglioramento continuo, tengono conto degli aggiornamenti normativi e dei *feedback* degli anni precedenti.

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

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

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

#### *3.1 Pianificazione strategica*

Le fasi dell'attività programmatoria sono di seguito descritte.

##### Fase 1: definizione indirizzi strategici

L'attività di pianificazione strategica prende avvio di norma con i lavori propedeutici alla presentazione della proposta di aggiornamento annuale della Convenzione per il triennio successivo. Parallelamente, si procede a una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di un'ipotesi di bilancio di previsione e di una prima allocazione delle risorse finanziarie alle strutture.

Gli indirizzi strategici sono definiti a livello di aree strategiche di intervento.

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

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

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

##### Fase 3: proposta da parte dei dirigenti degli obiettivi strategici specifici e degli obiettivi annuali collegati



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

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

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

#### Fase 4: definizione e adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Con riferimento alla proposta di Convenzione, si procede al definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici specifici e degli obiettivi annuali.

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

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

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

### *3.2 Programmazione dell'attività ricorrente*

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

<b>Fasi</b>	<b>Risultati</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Scadenza</b>
-------------	------------------	-------------------------	-----------------



Fase ascendente	Proposta obiettivi annuali / indicatori / pesi / baseline / target	Dirigenti Uffici/Aree	Ottobre
	Approvazione obiettivi annuali / indicatori / pesi / baseline / target	DG/Dirigenti I Fascia	Novembre
Fase discendente	Comunicazione contributi per il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO per assegnazione obiettivi e risorse ai Dirigenti	Dirigenti	Dicembre
	Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Dirigenti di struttura	Dirigenti	Gennaio

### *3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati*

#### Monitoraggio in corso d'anno

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

Il Direttore Generale effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sulla base dei dati acquisiti.

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

#### Valutazione finale

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

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

### *3.4 Retribuzione legata alla performance*

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

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

## **4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**



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

La valutazione è notificata al valutato tramite protocollo istituzionale.

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

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

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

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

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

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

L'implementazione del Sistema necessita di informazioni che debbono primariamente essere reperite da database strutturati e informatizzati.

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

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

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

Con riferimento alla legge n. 196/2009 e s.m.i. di riforma del bilancio e al d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., il ciclo della performance descritto dal sistema di misurazione e valutazione, di cui al presente documento, si interseca con quello di bilancio.

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



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

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

L'ambito normativo di riferimento è costituito, in particolare, dalle disposizioni del d. lgs. n. 91/2011 e s.m.i..

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

I contenuti dei documenti di bilancio dell'AgID si raccordano e integrano con il processo per la misurazione e la valutazione della performance, recependo nei documenti di programmazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e Bilancio i medesimi indicatori di natura economica e finanziaria.

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

Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi è infatti l'indicazione nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi.



**AGID**

Agenzia per l'Italia Digitale

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

**Procedura operativa**

**Allegato 1 al Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Aggiornamento 2024**

**SOMMARIO**

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



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

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

Il presente Sistema si applica a:

- i Dirigenti di I e II fascia;
- il Personale non dirigenziale.

### **1.1 La metodologia**

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

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

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

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- al raggiungimento degli obiettivi individuati nella sottosezione di programmazione





“Performance” del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale;

- alla capacità di applicare correttamente la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema.

L'attività volta ad assicurare la trasparenza e la pubblicazione dei dati integra gli obiettivi contrattualmente stabiliti per ciascun Dirigente oggetto di valutazione.

Per il Personale non dirigente titolare di incarico la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere collegata:

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

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

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

## **2 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**

### **2.1 Il Direttore Generale**

- Concorda con il Ministro vigilante le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia, formalizzate nella Convenzione triennale;
- promuove l'attivazione del processo con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione;
- procede all'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi ai Dirigenti di I Fascia, ai Dirigenti di II Fascia e al personale alle proprie dirette dipendenze;
- effettua la valutazione delle prestazioni del suddetto personale;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione del suddetto personale;
- approva con propria determinazione tutti gli atti e i documenti in tema di performance, trasparenza e anticorruzione di cui al d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., al d. lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e alla legge n. 190/2012 e s.m.i..

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

- Condivide con il Direttore Generale, gli obiettivi, gli indicatori a essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa che

saranno assegnati ai Dirigenti con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);

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

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

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

### **2.4 Il Personale non dirigenziale titolare di incarico**

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

### **2.5 Il Personale non dirigenziale**

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

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

In via generale principalmente:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;



- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al PCM/Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- rende parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi, previsti dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal PCM/Dipartimento della funzione pubblica;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

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

La Struttura Tecnica Permanente, istituita ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, svolge funzioni di supporto alle attività dell'Organismo indipendente di valutazione.

## **2.8 Il Tutor**

- È il referente interno alle strutture dirigenziali per l'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni del personale;
- cura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e valori attesi;
- si coordina con il supporto tecnico dell'OIV e cura la diffusione informativa interna alla struttura.

## **2.9 Il CUG**

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

A tal fine collabora, per i profili di competenza, con l'OIV.

## **2.10 L'Ufficio Organizzazione e gestione del personale**

- Gestisce il ciclo della performance individuale;
- coordina la rete dei Tutor per il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale;
- cura la fase di archiviazione.

## 2.11 Il Valutatore di seconda istanza

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

## 3 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nella sottosezione di programmazione “Performance” del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- i comportamenti, ossia il “come” un’attività viene svolta.

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

Con riferimento alla performance organizzativa, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) conterrà le informazioni specificate dalle Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica.

Con riferimento agli obiettivi vengono specificati le attività e progetti per il raggiungimento dell’obiettivo, le unità organizzative che debbono contribuire, gli stakeholder esterni coinvolti, i vincoli e criticità.

Con riferimento agli indicatori della performance vengono specificati il tipo, il peso, la formula, la baseline e il valore atteso.

### 3.1 Risultati

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

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

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

### 3.2 Comportamenti

L’area dei comportamenti ricomprende l’insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità degli



individui che operano nell'organizzazione allo scopo di perseguire un obiettivo (competenze organizzative).

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

La valutazione dei comportamenti organizzativi consente di misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti, attraverso il confronto tra il livello atteso e quello concretamente posto in essere dal singolo dipendente.

I comportamenti attesi devono essere coerenti con gli obiettivi specifici triennali e con gli obiettivi annuali dell'amministrazione, nonché con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa.

La valutazione utilizza descrittori comportamentali pesati in relazione alla strategia dell'amministrazione e/o della struttura di appartenenza, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato.

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

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

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

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

Le aree di competenza organizzativa e l'elenco dei descrittori comportamentali sono dettagliati nell'Allegato 2.

## **4 LA VALUTAZIONE**

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



Il valutato	Cosa si valuta		Chi valuta	Supporto metodologico
Direttore Generale	Conseguimento obiettivi strategici Comportamenti organizzativi Peso: 100%		Ministro	
Dirigente I Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alle strutture di competenza Peso 60%  Obiettivi individuali Peso: 20%	Comportamenti Peso 20%	Direttore Generale	OIV / Supporto tecnico all'OIV
Dirigente II Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di competenza Peso 55%  Obiettivi individuali Peso: 20%	Comportamenti Peso 25%	Direttore Generale o Dirigente I Fascia	
Personale non dirigenziale	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza Peso 45%  Obiettivo individuale legato alla presenza in servizio Peso 10%  Obiettivi individuali e/o di gruppo Peso 20%	Comportamenti Peso 25%	Direttore Generale o Dirigente	

Il Direttore Generale è valutato dal Ministro in base al conseguimento degli obiettivi di cui alla Convenzione triennale e in base alla valutazione di comportamenti organizzativi.

Le modalità della valutazione possono essere stabilite in detta Convenzione.

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

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

Il Sistema è congruo con lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità smart working.

## 4.1 Procedura di conciliazione

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

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

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

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

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

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

## 4.2 Il sistema degli obiettivi

Le tipologie di obiettivi soggetti a valutazione sono:

- **obiettivi specifici triennali:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica e sono destinati a realizzare le priorità politiche dell'amministrazione; sono da intendersi quali obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder; sono programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione (aree strategiche della Convenzione);
- **obiettivi annuali:** costituiscono una declinazione degli obiettivi specifici triennali; sono funzionali al perseguimento degli stessi e di durata annuale; evidenziano il contributo delle singole strutture dirigenziali al perseguimento della strategia dell'amministrazione; vanno evidenziate le interdipendenze organizzative tra le strutture, qualora esistenti; tengono conto delle linee di attività rilevanti per l'organizzazione e i diversi livelli gerarchici di programmazione; sono coerenti con la pianificazione istituzionale/operativa delle attività della singola struttura; sono misurati da set di indicatori;
- **obiettivi individuali e/o di gruppo:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo e alla posizione ricoperta; possono essere desunti da obiettivi della struttura ovvero identificati in ulteriori attività; possono essere affidati a gruppi di dipendenti; possono essere misurati da uno o più indicatori.

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

### 4.3 Le fasi del processo di valutazione

Le fasi del processo di valutazione sono:

- programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane ed economiche sugli obiettivi di struttura, culminante con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- assegnazione degli obiettivi;
- verifica intermedia;
- valutazione finale, culminante con l'adozione della Relazione sulla performance;
- eventuale procedura di conciliazione.

Fase	Attori	Risultati	Avvio	Scadenza
Programmazione annuale	Direttore Generale, Dirigenti	Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	luglio	31 gennaio
Assegnazione degli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti	Scheda di assegnazione obiettivi individuali	A partire dalla data di adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Febbraio
Verifica intermedia semestrale	Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione intermedia	Luglio	Agosto
Valutazione finale	Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione finale	Gennaio	Febbraio
<b>Fasi eventuali</b>				
Confronto Valutatore/Valutato in caso di disaccordo sulla valutazione	Valutato e Valutatore	Riesame della valutazione	Colloquio di feedback	Entro 10 giorni, decorrenti dalla ricezione della nota di disaccordo
Procedura di conciliazione	Valutato, Valutatore e DG	Riesame della valutazione	Entro 10 giorni dalla notifica via protocollo della valutazione	Entro 30 giorni, decorrenti dalla richiesta di valutazione di seconda istanza



Le schede di assegnazione sono sottoscritte dal Valutatore e per notifica e accettazione dal Valutato.

Le schede di valutazione sono sottoscritte dal Valutatore e per notifica e presa visione dal Valutato.

Entrambe le schede sono compilate dal Valutatore a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il Valutato e il Valutatore (colloquio di feedback).

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

Per favorire l'equità del Sistema e la ponderazione degli obiettivi assegnati, nonché una omogeneità metodologica in fase di valutazione, si devono prevedere momenti di confronto e di condivisione metodologica della dirigenza (incontri di calibrazione), tanto nella fase iniziale di programmazione che nella fase finale di valutazione, con l'eventuale partecipazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

#### 4.3.1 Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi di performance di struttura al personale avviene con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

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

Il Valutatore dovrà esplicitare, in particolare, le competenze organizzative e i descrittori comportamentali osservabili e i relativi pesi, contestualizzando l'area di attività nell'ambito della quale esse devono essere manifestate.

Tale esplicitazione preventiva delle attese consentirà poi, in fase di valutazione a consuntivo, di motivare eventualmente i giudizi, indicando le eventuali opportune evidenze. L'indicazione della motivazione e delle relative evidenze è obbligatoria nel caso di giudizio corrispondente al livello critico o al livello eccellente.

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

In Allegato 1 sono riportati modelli esemplificativi di schede di assegnazione obiettivi individuali.

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

- realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza, di cui alla sottosezione di programmazione "Performance" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);



- realizzazione di obiettivi individuali specifici.

Per i comportamenti attesi devono essere riportate le competenze organizzative e i descrittori comportamentali che il Valutatore ritiene debbano essere agite dal Dirigente in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del Dirigente stesso.

Nella scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato del Personale non dirigenziale sono indicati i seguenti obiettivi di:

- concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza di cui alla sottosezione di programmazione "Performance" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- realizzazione di obiettivi individuali e/o di gruppo.

Gli obiettivi individuali e/o di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta, in particolare di titolare di incarico, possono essere funzionali sia agli obiettivi specifici triennali, sia agli obiettivi annuali della struttura di appartenenza.

I comportamenti attesi possono essere distinti per area funzionale e/o per profilo professionale e per titolare di incarico.

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

#### 4.3.2 Verifica intermedia (monitoraggio)

In questa fase viene effettuata la verifica intermedia alla fine del primo semestre sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati; eventualmente dei comportamenti attesi a seguito di un colloquio di feedback.

Per assicurare la necessaria trasparenza, gli attori coinvolti procederanno alla raccolta dei dati utili per la compilazione della scheda di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura.

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

La scheda di monitoraggio degli obiettivi di struttura, oltre a riportare i campi della scheda di assegnazione di cui alla sottosezione di programmazione "Performance" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), riporta i seguenti campi:

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

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

### 4.3.3 Verifica finale

In questa fase si effettua la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e sui dati per la valutazione dei comportamenti attesi, la ricognizione delle attività svolte dal Valutato e l'identificazione delle aree di miglioramento e di crescita professionale.

La verifica finale avviene con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo quindi ricorso allo strumento del colloquio in contraddittorio fra il Valutato e il Valutatore (colloqui di feedback).

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi il colloquio può essere eventualmente preceduto da autovalutazione e/o dall'utilizzo di strumenti per l'oggettivizzazione della valutazione (valutazione dal basso, valutazione tra pari, valutazione che coinvolge una pluralità di soggetti).

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

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

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

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

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

Per gli obiettivi di struttura, la scheda di valutazione finale, oltre a far riferimento alle informazioni della scheda di assegnazione, contiene le seguenti informazioni:

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

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

L'indicatore di performance individuale  $Pd$  per ciascun dipendente valutato "d" viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100, con arrotondamento a due cifre decimali; concorrono alla definizione di tale indicatore la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione dei comportamenti, secondo lo schema precedentemente riportato.

#### 4.5 L'indicatore di performance organizzativa

Il livello di performance raggiunto da ciascuna struttura di livello dirigenziale  $Puo$  è dato dalla somma pesata dei punteggi degli indicatori di performance.

Il livello di performance della struttura  $Pos$  può assumere un valore compreso tra 0 e 100, con arrotondamento a due cifre decimali:

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

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

#### 4.6 L'indicatore di performance dei comportamenti attesi

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

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

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

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

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

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

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

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



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

#### **4.8 Indicatore di performance dei Dirigenti di II fascia**

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

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

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

#### **4.9 Indicatore di performance del personale non dirigenziale**

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

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

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

L'indicatore di presenza  $Pop$  è pari al 10% del punteggio totale e rappresenta la percentuale di giorni di presenza in servizio assicurati rispetto ai giorni lavorativi dell'anno di riferimento.

Il valore dell'indicatore è articolato su 4 livelli che, in termini di punteggio, equivalgono a:

Livello A dall'80% al 100% di presenza  $Pop = 100$

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

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

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

#### **4.10 Archiviazione delle schede individuali**

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

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



## 5 RIFERIMENTI NORMATIVI

- ✓ Legge n. 421/1992 art. 2, co. 1, lett. o) in tema di erogazione di trattamenti economici accessori
- ✓ Decreto legislativo n. 165/2001 e s.m.i. in tema di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Legge n. 203/2008 (finanziaria 2009) art. 2, comma 32, in tema di trattamento economico accessorio
- ✓ Legge n. 15/2009 art. 4 in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
- ✓ A.N.AC. ex CIVIT del 2 settembre 2010, n. 104 recante i principi relativi alla definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance
- ✓ A.N.AC. ex CIVIT – delibera n. 1/2012 Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance
- ✓ Linee guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica n. 1/2017 per il Piano della performance dei Ministeri
- ✓ Linee guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica n. 2/2017 per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri
- ✓ Linee guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica n. 5/2019 per il Performance individuale nella PA
- ✓ Legge n. 190/2012 e s.m.i. in tema di prevenzione della corruzione
- ✓ Decreto legislativo n. 33/2013 e s.m.i. in tema di trasparenza amministrativa
- ✓ CCNL relativo alla dirigenza Area Funzioni centrali
- ✓ CCNL relativo al personale del comparto delle Funzioni centrali

**6 ALLEGATO 1: SCHEDE OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di I fascia

<b>DIREZIONE</b>						
<b>DIRIGENTE</b>						
<b>ANNO DI RIFERIMENTO</b>						
<b>OBIETTIVO DI RISULTATO</b>	<b>PESO * OBIETTIVO (%)</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>PESO INDICATORE (%)</b>	<b>VALORE ATTESO (%)</b>	<b>VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'</b>	
Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza	75,00	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza	100,00	100,00		
Obiettivi individuali	25,00					
* La valutazione finale area risultati (pari al 80 % del punteggio finale) è composta da 60% obiettivi di struttura (80% se obiettivi individuali assenti) e 20% per obiettivi individuali						
<b>Note</b>						
<b>AREA</b>	<b>COMPETENZA ORGANIZZATIVA</b>	<b>DESCRITTORE COMPORTAMENTALE</b>				
		<b>PESO (%)</b>	<b>LIVELLO CRITICO</b>	<b>LIVELLO IN SVILUPPO</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	<b>LIVELLO ECCELLENTE</b>

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di II fascia

<b>DIREZIONE</b>						
<b>STRUTTURA</b>						
<b>DIRIGENTE</b>						
<b>ANNO DI RIFERIMENTO</b>						
<b>OBIETTIVO DI RISULTATO</b>	<b>PESO * OBIETTIVO (%)</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>PESO INDICATORE (%)</b>	<b>VALORE ATTESO (%)</b>	<b>VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'</b>	
Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza	73,33	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza	100,00	100,00		
Obiettivi individuali	26,67					
* La valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale) è composta da 55% obiettivi di struttura (75% se obiettivi individuali assenti) e 20% per obiettivi individuali						
<b>Note</b>						
<b>AREA</b>	<b>COMPETENZA ORGANIZZATIVA</b>	<b>DESCRITTORE COMPORTAMENTALE</b>				
		<b>PESO (%)</b>	<b>LIVELLO CRITICO</b>	<b>LIVELLO IN SVILUPPO</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	<b>LIVELLO ECCELLENTE</b>



Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale non dirigenziale

<b>DIREZIONE</b>						
<b>STRUTTURA</b>						
<b>DIPENDENTE</b>						
<b>ANNO DI RIFERIMENTO</b>						
<b>OBIETTIVO DI RISULTATO</b>	<b>PESO * OBIETTIVO (%)</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>PESO INDICATORE (%)</b>	<b>VALORE ATTESO (%)</b>	<b>VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'</b>	
Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	60,00	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	100	100,00		
Obiettivo individuale presenza in servizio	13,33	Percentuale giorni di servizio	100	100,00		
Obiettivi individuali e/o di gruppo	26,67					
* La valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale del dipendente) è composta da 45% obiettivi di struttura (65% se obiettivi individuali assenti), 20% obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali e 10% obiettivo individuale fisso di percentuale di giorni di servizio						
<b>Note</b>						
<b>AREA</b>	<b>COMPETENZA ORGANIZZATIVA</b>	<b>DESCRITTORE COMPORTAMENTALE</b>				
		<b>PESO (%)</b>	<b>LIVELLO CRITICO</b>	<b>LIVELLO IN SVILUPPO</b>	<b>LIVELLO ATTESO</b>	<b>LIVELLO ECCELLENTE</b>

**7 ALLEGATO 2: COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

Area		Competenza organizzativa	
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE
1	Guida e direzione	1	Orientamento al cambiamento
		2	Visione strategica
		3	Guida
		4	Motivazione e sviluppo risorse
2	Programmazione e gestione	1	Pianificazione e organizzazione I
		2	Pianificazione e organizzazione II
		3	Capacità decisionale
		4	Orientamento ai risultati
		5	Integrazione dell'organizzazione
		6	Accuratezza e tempestività
3	Relazioni e comunicazione	1	Comunicazione
		2	Reti e relazioni
		3	Negoziazione
		4	Lavoro di gruppo
		5	Orientamento al cittadino/servizio
4	Efficacia e innovazione	1	Innovazione
		2	Flessibilità
		3	Analisi e soluzione problemi
		4	Sviluppo e condivisione della conoscenza
		5	Orientamento alla semplificazione

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

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

AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE		COMPETENZA ORGANIZZATIVA		DESCRITTORE COMPORAMENTI				
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE	N.	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

		2	<b>Visione strategica:</b> capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.	1	Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura.	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
				2	Non individua le strategie dell'amministrazione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali
				3	Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche a medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
				4	Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

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

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

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

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

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

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

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

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



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

		3	<b>Capacità decisionale:</b> scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze	1	Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
				2	Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
				3	Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende ad attribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci a eventi esterni o altri colleghi	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
				4	Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

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

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

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

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

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

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

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

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

AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE		COMPETENZA ORGANIZZATIVA		DESCRITTORE COMPORAMENTI				
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE	N.	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

		2	<b>Flessibilità:</b> adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato	1	Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare come fonti di nuove opportunità i cambiamenti	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
				2	Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili
				3	Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori
				4	Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se stimolato/sollecitato dal proprio responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture

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

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

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

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

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

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