



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 2025

**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 Direttore	5
2.3	Il Dirigente	5
2.4	Il Personale dell'Area delle Elevate Professionalità	5
2.5	Il Personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori	5
2.6	L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	6
2.7	La Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV (STP)	6
2.8	Il Tutor	6
2.9	Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)	6
2.10	L'Ufficio Organizzazione e gestione del personale	7
2.11	Il Valutatore di seconda istanza	7
3	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	7
3.1	Risultati	8
3.2	Comportamenti organizzativi	8
4	LA VALUTAZIONE	9
4.1	Procedura di conciliazione	11
4.2	Le fasi del processo di valutazione	11
4.2.1	Assegnazione degli obiettivi	13
4.2.2	Verifica intermedia (monitoraggio)	15
4.2.3	Verifica finale	15
4.3	L'indicatore di performance individuale	16
4.4	L'indicatore di performance organizzativa	16
4.5	L'indicatore di performance dei comportamenti attesi	17
4.6	Indicatore di performance dei Direttori	17
4.7	Indicatore di performance dei Dirigenti	17
4.8	Indicatore di performance del personale dell'Area delle Elevate Professionalità	18
4.9	Indicatore di performance del personale dell'Area dei Funzionari, dell'Area degli Assistenti e dell'Area degli Operatori	18
4.10	Archiviazione delle schede individuali	18
4.11	Casi particolari	18
5	RIFERIMENTI NORMATIVI	20
6	ALLEGATO A: FAC-SIMILE – SCHEDE OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	21
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Direttori	21
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti	22
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale dell'area delle Elevate Professionalità	23
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori	24
7	ALLEGATO B: COMPETENZE ORGANIZZATIVE	25

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

Il presente documento si riferisce al Sistema di misurazione e valutazione della performance 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.).

Conformemente a quanto specificato nel Sistema, esso si applica a:

- i dirigenti delle direzioni riferiti nel documento come Direttori¹;
- i dirigenti delle unità organizzative (uffici e aree), riferiti nel documento come Dirigenti;
- il personale dell’Area delle Elevate Professionalità, riferito nel documento come personale EP;
- il personale dell’Area dei Funzionari, dell’Area degli Assistenti e dell’Area degli Operatori.

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;
4. 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;
5. 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;
6. i comportamenti organizzativi sono specifici e differenziati: più orientati agli aspetti manageriali per la dirigenza, più orientati agli aspetti professionali e tecnici per il personale non dirigenziale.

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

- agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è

¹ Si fa riferimento alla nomenclatura propria del Regolamento di organizzazione dell’Agenzia

- 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 dell'Area delle Elevate Professionalità 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 obiettivi individuali;
- ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni correlate all'incarico assegnato.

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

- 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.
- Se titolare di incarico di posizione organizzativa o professionale, detto personale dovrà necessariamente avere un obiettivo individuale correlato all'incarico conferito,

2 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

2.1 Il Direttore Generale

- Concorda con l'Autorità politica le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia, formalizzate nella Convenzione triennale;
- promuove l'attivazione del processo con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione;
- procede all'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi ai Direttori, ai Dirigenti e al personale alle proprie dirette dipendenze;
- effettua la valutazione delle prestazioni del suddetto personale;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione del suddetto personale;
- approva con propria determinazione tutti gli atti e i documenti in tema di performance, trasparenza e anticorruzione 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 Direttore

- Condivide con il Direttore Generale gli obiettivi, gli indicatori a essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e che saranno assegnati ai Dirigenti con l'adozione del PIAO;
- prende atto dei comportamenti attesi;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi dei Dirigenti alle dipendenze e dell'eventuale personale in staff, ne condivide le eventuali modifiche in itinere, ne effettua la valutazione delle prestazioni in termini di risultati e di comportamenti attesi; se nell'arco dell'anno si sono succeduti Direttori diversi, la competenza a valutare è del Direttore con l'incarico più recente;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del suddetto personale.

2.3 Il Dirigente

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

2.4 Il Personale dell'Area delle Elevate Professionalità

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

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

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

- prende atto dei propri comportamenti attesi;
- si rende disponibile per i colloqui di feedback;
- sottoscrive la scheda di assegnazione degli obiettivi per condivisione e la scheda di valutazione per presa visione.

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 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 d. lgs. n. 150/2009, 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 la STP di supporto all'OIV e cura la diffusione informativa interna alla struttura.

2.9 Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni promuove tra l'altro il piano triennale delle azioni positive all'interno



dell'Agenzia, per l'attuazione degli obiettivi di parità e pari opportunità e finalità di conciliazione tra vita privata e lavoro, per sostenere condizioni di benessere lavorativo anche al fine di prevenire e rimuovere qualunque forma di discriminazione.

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

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 provvede al riesame della valutazione secondo la procedura di conciliazione prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della performance. Nell'Agenzia per l'Italia Digitale il Valutatore di seconda istanza è il Direttore Generale.

3 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli **obiettivi di performance della struttura di competenza (obiettivi di performance organizzativa)**, legati agli obiettivi annuali inseriti nella sottosezione di programmazione "Performance" del PIAO e agli **obiettivi individuali** assegnati. Gli **obiettivi di risultato** sono quindi dati dagli obiettivi legati alla performance organizzativa e dagli **obiettivi individuali**;
- i **comportamenti organizzativi**, ossia il "come" un'attività viene svolta. Gli obiettivi collegati ai comportamenti organizzativi sono quindi gli **obiettivi di comportamento organizzativo**.

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 PIAO conterrà le informazioni specificate dalle Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica:

- in merito 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 le criticità;

- in merito 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 conseguimento degli obiettivi assegnati che il dipendente è chiamato a raggiungere.

Gli obiettivi individuali devono riferirsi direttamente alle attività di propria competenza ovvero ad attività trasversali, coerenti con gli obiettivi specifici 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 organizzativi

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

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.

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.

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

La valutazione utilizza **descrittori comportamentali** (di cui all'Allegato B: Competenze organizzative) 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.

Tali descrittori (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 B: Competenze organizzative.

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

Soggetto	Aree/competenze organizzative potenzialmente assegnabili			
	Area 1 – Guida e direzione	Area 2 – Programmazione e gestione	Area 3 – Efficacia e innovazione	Area 4 – Relazioni e comunicazione
Direttore/Dirigente	X	X	X	X
Area delle Elevate Professionalità	X (limitatamente ai descrittori 3 e 4)	X	X	X
Area dei Funzionari, Area degli Assistenti e Area degli Operatori		X (limitatamente ai descrittori 2, 3 e 4)	X	X

4 LA VALUTAZIONE

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e di comportamento organizzativo, 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 specifici Comportamenti organizzativi Peso: 100%		Autorità politica	
Direttore	Realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture di competenza Peso 60%	Comportamenti organizzativi Peso 20%	Direttore Generale	OIV / Supporto tecnico all'OIV
	Obiettivi individuali Peso: 20%			
Dirigente	Realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di competenza Peso 55%	Comportamenti organizzativi Peso 25%	Direttore Generale su proposta del Direttore	
	Obiettivi individuali Peso: 20%			
Personale dell'Area delle Elevate Professionalità	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza Peso 50%	Comportamenti organizzativi Peso 30%	Direttore Generale o Direttore o Dirigente	
	Obiettivi individuali Peso 20%			
Personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza Peso 45%	Comportamenti organizzativi Peso 35%	Direttore Generale o Direttore o Dirigente	
	Obiettivi individuali e/o di gruppo Peso 20%			

Il Direttore Generale è valutato dall'Autorità politica in base al conseguimento degli obiettivi di cui alla Convenzione triennale e in base alla valutazione di comportamenti organizzativi.

Le modalità della valutazione possono essere stabilite in detta Convenzione.

Nell'ambito degli obiettivi individuali può essere assegnato dal dirigente un obiettivo individuale legato alle ore di formazione.

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

Per il personale in staff al Direttore Generale il Sistema si applica avendo riguardo alla peculiarità delle prestazioni rese nella definizione di un obiettivo individuale (che avrà peso pari a 70% per il personale in staff dell'Area EP e 65% per il personale in staff delle Aree Funzionari, Assistenti e Operatori).

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

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 di norma trasmessa al valutato tramite protocollo istituzionale entro il 10 febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione.

Entro 10 giorni lavorativi 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.

Entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza 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, sulla 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 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 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, Direttori e Dirigenti	Determinazione di adozione del PIAO	Luglio	31 Gennaio
Assegnazione degli obiettivi	Direttore Generale, Direttori e Dirigenti	Scheda di assegnazione obiettivi individuali	A partire dalla data di adozione del PIAO	28 Febbraio
Verifica intermedia semestrale	Direttori/Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione intermedia	Luglio	Agosto
Valutazione finale	Direttori/Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione finale	Gennaio	10 Febbraio
Fasi eventuali				
Confronto Valutatore/Valutato in caso di disaccordo sulla valutazione	Valutato e Valutatore	Riesame della valutazione	Colloquio di feedback	Entro 10 giorni, decorrenti dal colloquio di feedback
Procedura di conciliazione	Valutato, Valutatore e DG	Riesame della valutazione	Entro 10 giorni dalla notifica via protocollo della valutazione	Entro 30 giorni, decorrenti dalla richiesta di valutazione di seconda istanza

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

Le schede di valutazione sono sottoscritte dal Valutatore e per 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).

4.2.1 Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi di performance di struttura al personale avviene con l'adozione del 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.

Nell'Allegato A sono riportati modelli esemplificativi di schede di assegnazione obiettivi individuali.

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

- realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della direzione di competenza, di cui alla sottosezione di programmazione "Performance" del PIAO;
- realizzazione di obiettivi individuali specifici.

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

- realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di competenza, di cui alla sottosezione di programmazione "Performance" del PIAO;
- realizzazione di obiettivi individuali specifici.

Per i comportamenti organizzativi attesi devono essere riportate le competenze organizzative e i descrittori comportamentali che il Valutatore ritiene debbano essere agiti dal Direttore/Dirigente in



relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del Direttore/Dirigente stesso.

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 organizzativi e il Valutatore del Dirigente deve tenere conto del grado di differenziazione dei giudizi dei collaboratori operata dal Dirigente stesso, **con riferimento ai punteggi assegnati ai dipendenti dell'Area/Ufficio di competenza.**

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

Ai Dirigenti dovrà essere obbligatoriamente assegnato l'obiettivo di comportamento organizzativo collegato alla capacità di leadership: *Guida e direzione – Motivazione e sviluppo risorse – Motivazione – Promozione sviluppo autonomia dei propri collaboratori*, misurata attraverso i risultati della valutazione dal basso in forma anonima tra i collaboratori.

A tale comportamento organizzativo è assegnato un punteggio corrispondente alla Media delle valutazioni da parte dei collaboratori, definite rapportando la scala utilizzata a un punteggio tra 0 e 100 (Mr).

La valutazione, raccolta attraverso un questionario anonimo che consente di articolare la risposta su 5 livelli, è effettuata dal personale della struttura di cui il dirigente è responsabile.

Per l'anno 2025, in via sperimentale, tale valutazione avrà peso pari al 5% del peso complessivo attribuito ai comportamenti organizzativi.

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 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, sia agli obiettivi annuali della struttura di appartenenza.

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

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



4.2.2 Verifica intermedia (monitoraggio)

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

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

Per la performance organizzativa, al fine di 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.

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 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.

4.2.3 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 organizzativi 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 organizzativi, 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.

4.3 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.

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

4.5 L'indicatore di performance dei comportamenti attesi

Ciascun comportamento atteso viene valutato attraverso il relativo descrittore comportamentale. La valutazione è declinata su 4 livelli, a cui corrispondono i seguenti *range* di punteggi:

1. Livello eccellente – punteggio compreso tra 95 e 100
2. Livello atteso – punteggio compreso tra 80 e 94
3. Livello in sviluppo – punteggio compreso tra 60 e 79
4. Livello critico/non agito – punteggio compreso tra 40 e 59

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

$$P_{co} = (\text{Peso comportamento } 1) \times P_{co1} + \dots + (\text{Peso comportamento } N) \times P_{coN}$$

Dove P_{co-i} è il punteggio dello *i-esimo* comportamento e il peso dello *i-esimo* comportamento è espresso in termini percentuali.

4.6 Indicatore di performance dei Direttori

Il livello di performance raggiunto dal Direttore (P_d) dipende dal livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza (P_{os}), espresso come la media dei livelli di performance raggiunti dalle strutture afferenti, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{oi}) e dal livello di performance (P_{co}) 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:

$$P_d = (0,60 \times P_{os}) + (0,20 \times P_{oi}) + (0,20 \times P_{co})$$

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

4.7 Indicatore di performance dei Dirigenti

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente (P_d) dipende dal livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza (P_{os}), dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{oi}) e dal livello di performance (P_{co}) 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:

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



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

4.8 Indicatore di performance del personale dell'Area delle Elevate Professionalità

Il livello di performance raggiunto dal dipendente (Pd) dipende dal livello di performance raggiunto della struttura di appartenenza (Pos), del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali ($Poig$) 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:

$$Pd = (0,50 \times Pos) + (0,20 \times Poig) + (0,30 \times Pco)$$

4.9 Indicatore di performance del personale dell'Area dei Funzionari, dell'Area degli Assistenti e dell'Area degli Operatori

Il livello di performance raggiunto dal dipendente (Pd) dipende dal livello di performance raggiunto della struttura di appartenenza (Pos), 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:

$$Pd = (0,45 \times Pos) + (0,20 \times Poig) + (0,35 \times Pco)$$

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

4.10 Archiviazione delle schede individuali

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

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

4.11 Casi particolari

In base alle casistiche rilevate, si ritiene opportuno fornire le seguenti precisazioni.



Assenza del Valutato nel momento dell'assegnazione degli obiettivi (entro il 20 febbraio): qualora il dipendente sia assente per un periodo prolungato (es. malattia, aspettativa...), la scheda di assegnazione degli obiettivi verrà discussa e sottoscritta alla ripresa del servizio attivo.

Cessazione del Valutato in corso d'anno: il valutatore, previo colloquio, assegna il punteggio per il conseguimento dell'obiettivo individuale (se presente) e per i comportamenti organizzativi; viene inoltre calcolato il dato relativo alla presenza (ove richiesto). La scheda così preformata viene firmata dal dirigente e dal dipendente. Il punteggio relativo alla performance della struttura verrà comunicato una volta disponibile.

Cambio di struttura del Valutato in corso d'anno: il valutatore, previo colloquio, assegna il punteggio per il conseguimento dell'obiettivo individuale (se presente) e per i comportamenti organizzativi. La scheda così preformata viene firmata dal dirigente e dal dipendente. Il punteggio relativo alla performance della struttura verrà comunicato una volta disponibile. Contestualmente il valutatore della struttura di destinazione predispone una nuova scheda di assegnazione obiettivi.

Alla fine dell'anno, il punteggio del valutato è dato dalla media ponderata dei punteggi conseguiti nelle due schede.

Cambio di profilo del Valutato in corso d'anno (es. proroga di contratto TD; passaggio da TD a TI; progressione di area): se il Valutato cambia profilo ma non cambia ufficio di assegnazione, la scheda rimane invariata. In caso contrario, si procede come nel caso precedente ("Cambio di struttura del Valutato in corso d'anno").

Cessazione del Valutatore in corso d'anno: il dirigente valutatore, prima della cessazione, deve provvedere alla valutazione dei dipendenti assegnati alla struttura di cui è responsabile, curando i medesimi adempimenti richiesti per la valutazione conclusiva.

Ai fini del trattamento accessorio collegato alla performance organizzativa, al personale assunto o cessato in corso d'anno sarà corrisposto l'importo proporzionato ai mesi di permanenza nell'Agenzia.

Per il calcolo della mensilità, il mese si calcola per intero in caso di permanenza maggiore o uguale a 16 giorni solari; al contrario, il mese non si calcola in caso di permanenza inferiore a 16 giorni.



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. del 2 settembre 2010, n. 104 recante i principi relativi alla definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance
- ✓ A.N.AC. – 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 vigente relativo alla dirigenza Area Funzioni centrali
- ✓ CCNL vigente relativo al personale del comparto delle Funzioni centrali

**6 ALLEGATO A: FAC-SIMILE – SCHEDE OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Direttori

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

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti

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



Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale dell'area delle Elevate Professionalità

DIREZIONE						
STRUTTURA						
DIPENDENTE						
ANNO DI RIFERIMENTO						
OBIETTIVO DI RISULTATO	PESO * OBIETTIVO (%)	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO (%)	VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'	
Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	73,33	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	100	100,00		
Obiettivo/i individuale/i	26,67		100	100,00		
* La valutazione finale area risultati è pari al 70 % del punteggio finale del dipendente ed è composta da 50% obiettivi di struttura e 20% obiettivi individuali						
Note						
AREA	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	DESCRITTORE COMPORTAMENTALE				
		PESO (%)	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori

DIREZIONE						
STRUTTURA						
DIPENDENTE						
ANNO DI RIFERIMENTO						
OBIETTIVO DI RISULTATO	PESO * OBIETTIVO (%)	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO (%)	VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'	
Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	73,33	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	100	100,00		
Obiettivi individuali e/o di gruppo	26,67		100	100,00		
* La valutazione finale area risultati (pari al 65 % del punteggio finale del dipendente) è composta da 45% obiettivi di struttura (65% se obiettivi individuali assenti) e 20% obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali						
Note						
AREA	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	DESCRITTORE COMPORTAMENTALE				
		PESO (%)	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

		3	Capacità decisionale: scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze	1	Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per 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	Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi	1	Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità	Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
				2	Non mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se stimolato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni
				3	Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori
				4	Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

		3	Analisi e soluzione problemi: contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	1	Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi
				2	Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace
				3	Non adotta la soluzione individuata	Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato	Adotta rapidamente la soluzione individuata	Adotta rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione
				4	Non evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione 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	Sviluppo e condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne	1	Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione, l'autoformazione e lo scambio professionale	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale
				2	Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze mettendole a disposizione dell'intera organizzazione
				3	Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del saper	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere coinvolgendo attivamente gli interlocutori
				4	Non trasmette le competenze possedute ai colleghi	Trasmette le competenze possedute ai colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione e il trasferimento nei processi di lavoro

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

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