



Sistema di Valutazione delle performance individuali della Dirigenza e dei Lavoratori del Comparto



Sommario

1. Premessa e Riferimenti normativi-metodologici.....	3
2. La Programmazione a livello di Agenzia	5
3. Performance Organizzativa di Agenzia e di Ambito Apicale	6
3.1. Performance Organizzativa: le Dimensioni	10
4. Il modello organizzativo AIPO.....	16
5. Principi della valutazione delle performance e iter per l'avvio del ciclo annuale delle performance	17
6. Il Portafoglio di Competenze e il grado di adeguatezza	23
7. La Performance Individuale	25
8. Schede Valutative comparto e dirigenza	27
9. Scheda Allegato X – Performance Org.va	27
Schede Valutative comparto e dirigenza - Format.....	57
Scheda Allegato X – Format/Struttura, Valutazione, esempio	58



1. Premessa e Riferimenti normativi-metodologici

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si è collocata al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle più recenti disposizioni contenute nella legge n. 15/2009 e nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.

La riforma ha posto al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, oltre che focalizzare l'attenzione su una gestione efficiente ed efficace attraverso un utilizzo ottimale e trasparente delle risorse.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'Amministrazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta e congrua attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

I Sistemi di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del Comparto, del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa e del personale Dirigente, sono sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati con riferimento alle specifiche responsabilità gestionali ed organizzative ad essi attribuite.

Il recente D.Lgs. 74/2017 ha confermato l'impianto del sistema valutativo del D.Lgs. 150/09, cui si è conformato il previgente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) di AIPo, sia per i dirigenti che per il Comparto, con alcune modificazioni di cui più oltre si dirà.

La recente Linea Guida (n° 5 del 2019) della Funzione Pubblica, cui il presente SMVP si conforma, indica la più recente interpretazione applicativa dei principi del D.Lgs. 150/09, relativamente alla Performance Individuale. Il seguente box (tratto dalla Linea Guida) ne dà una chiara rappresentazione.



2.1 Le dimensioni della performance individuale

Un primo modo per poter avere sistemi di valutazione più flessibili a seconda delle diverse finalità è quello di variare i sistemi di ponderazione. A tale proposito, nelle linee guida n. 2/2017 si è già chiarito come la *performance* individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

In particolare, è stato evidenziato che le **dimensioni** che compongono la *performance* individuale sono:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi *annuali* inseriti nel Piano della *performance* o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - ✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
 - ✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
 - ✓ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La Performance Individuale, ai fini della corresponsione del trattamento accessorio variabile, si considera quindi concettualmente articolata in due componenti, la prima derivante da una misurazione e valutazione basata o riconducibile ad aspetti quantitativi e oggettivi, la seconda riconducibile ad elementi qualitativi e maggiormente passibili di discrezionalità in sede valutativa.

1.1. Per la dirigenza

Delle due componenti, la prima è a sua volta disarticolabile in due elementi: il primo elemento riconduce la performance individuale ai risultati raggiunti, in termini di "grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati" relativi all'area gestionale di diretta responsabilità. Il secondo elemento riconduce, invece, la performance individuale alla performance complessiva dell'Amministrazione di appartenenza o di ciascuna delle sue strutture organizzative apicali.

La seconda componente si riferisce ai comportamenti organizzativi posti in essere che, in termini logico-metodologici e scientifici ormai pacifici, si riconducono al c.d. portafoglio di competenze (capacità, conoscenze ed esperienza) possedute e agite dal valutato, con specifica evidenza della *capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori*.

1.2. Per il comparto

Analogamente le performance individuali dei lavoratori del comparto si fondano, per quanto riguarda la prima componente, su due elementi. Un primo elemento strettamente riconducibile al grado di raggiungimento di "specifici obiettivi di gruppo o individuali"; il secondo elemento riconduce, invece, la performance individuale alla performance complessiva della Struttura organizzativa apicale di appartenenza oltretutto all'Ente. La seconda componente si riferisce ai comportamenti organizzativi posti in essere che, in termini logico-metodologici e scientifici ormai pacifici, si riconducono al c.d. portafoglio di competenze (capacità, conoscenze ed esperienza) possedute e agite dal valutato.

E', altresì, vero che se il sistema di programmazione gestionale (operativa/esecutiva) dell'Ente fosse in grado (come la CIVIT peraltro indica, fin dal 2010) di disaggregare gli obiettivi di performance assegnati ai Dirigenti (apicali) in modo tale da attribuirne



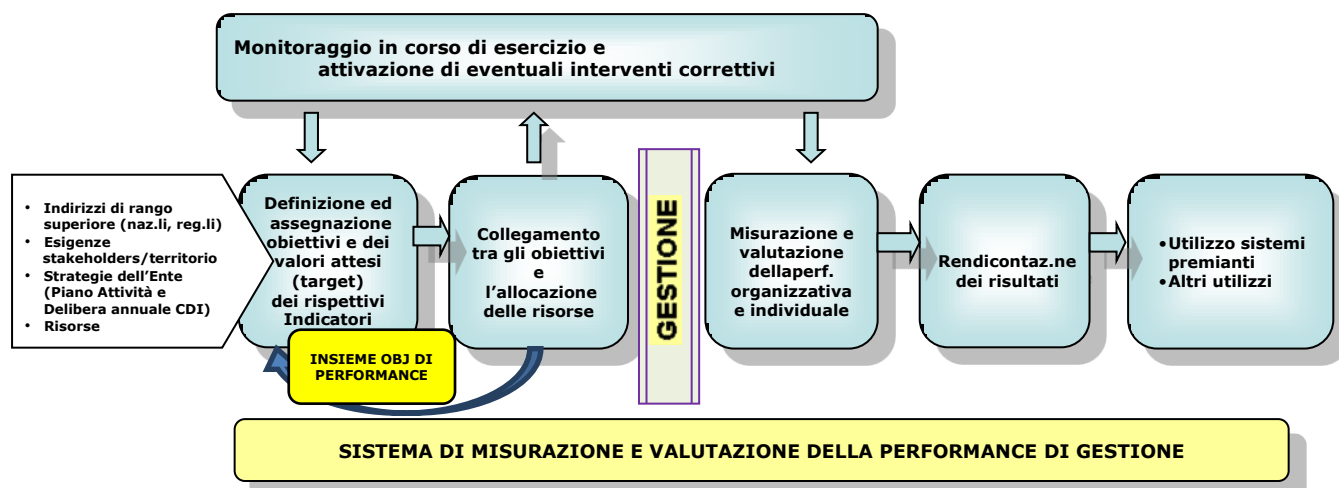
logicamente la loro articolazione in sub-obiettivi a singoli o a gruppi di lavoratori si potrebbe assicurare una "convergenza organizzata" verso gli Obiettivi di Performance definiti dall'Agenzia.

Con riferimento agli Incaricati di PO (IPO) si è deciso di associarli in termini valutativi ai principi validi per il Comparto, anche considerando più concretamente lo specifico modello organizzativo presente in AIPO.

2. La Programmazione a livello di Agenzia

Secondo la più recente definizione relativa alle Pubbliche Amministrazioni (Principio applicato della Programmazione), la programmazione è "il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione dei fini istituzionali.

Il processo di programmazione, si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle forme e secondo le modalità definite da ogni ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente.



I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:

- conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire,
- valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

L'attendibilità, la congruità e la coerenza, interna ed esterna, dei documenti di programmazione è prova dell'affidabilità e della credibilità dell'ente.

Nel rispetto del principio di comprensibilità, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra:

- il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- i portatori di interesse di riferimento;
- le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo."

Ai sensi della normativa costitutiva, AIPO ha il principale compito di progettare ed



eseguire gli interventi sulle opere idrauliche di prima, seconda e terza categoria, di cui al Testo Unico 523/1904, sull'interobacino del Po; nonché di Polizia Idraulica e Servizio di Piena sulle opere idrauliche di prima, seconda (R.D. 2669/1937) e terza categoria arginata (art. 4 comma 10 ter Legge 677/1996); ma successivamente all'istituzione sono state attribuite ad AIPO ulteriori competenze, tra cui principalmente:

- competenze in materia di navigazione interna del sistema idroviario, lombardo e padano-veneto e demanio fluviale in precedenza gestite dalla soppressa Navigazione Lombarda e dall'Azienda Porti di Cremona e Mantova, in particolare consistenti nella gestione del sistema idroviario del fiume Po e delle idrovie collegate (canali Pizzighettone-Cremona e Mantova-Adriatico) e nella progettazione e costruzione delle relative opere idrauliche;
- competenze, in precedenza esercitate dall'ARNI (Emilia Romagna), in materia di navigazione interna, gestione del sistema idroviario padano-veneto e gestione operativa del demanio fluviale;
- competenze in materia di viabilità dolce, consistenti in compiti e attività relativi alla progettazione, costruzione, manutenzione e gestione delle infrastrutture per la mobilità ciclistica, ivi inclusi i compiti e i poteri di autorità espropriante, relativamente ai percorsi ciclabili ed alle ciclovie che interessano prevalentemente le pertinenze idrauliche demaniali di competenza di AIPO e relative al bacino idrografico del fiume Po, secondo le modalità individuate in specifici accordi con le regioni interessate (in corso di perfezionamento al 10/2020).

Tutto ciò determina il fatto che gli ambiti della programmazione di AIPO non si possano ridurre alle sole competenze in tema di opere idrauliche e di polizia idraulica, ma debbano riguardare anche gli altri ambiti di competenza inerenti la navigazione, la gestione del sistema idroviario e la mobilità dolce, oltreché, naturalmente l'ambito di governo e amministrazione della stessa Agenzia.

Appare, quindi, necessario sviluppare un idoneo sistema di strumenti della programmazione - in coerenza con il processo di armonizzazione previsto dal D.Lgs. 118/2011 - che si potrebbe fondare su:

- uno strumento di programmazione triennale delle attività (ad es. Piano delle Attività integrato) e
- uno strumento di programmazione operativa triennale di dettaglio e di responsabilizzazione (qual è ad es. il Piano Esecutivo di Gestione - PEG negli Enti Locali).

La struttura e i contenuti dei due accennati strumenti non è in questa sede che possono essere definiti. Ci si limita qui ad affermarne la loro opportuna necessità, utile anche ad evitare una Programmazione esclusivamente finalizzata alla valutazione dei dipendenti, rinviando al *Principio Applicato della Programmazione (Allegato 4/1)*, approvato con il D.Lgs. 118/2011, per ogni ulteriore approfondimento.

E', peraltro, chiaro che gli Obiettivi di performance dell'Agenzia (utili a fini valutativi individuali e di gruppo) non potranno non essere ricompresi all'interno dello strumento di programmazione operativa, di cui a tendere si disporrà, dal quale ne saranno tratti per essere impiegati ai fini valutativi, come nel seguito si dirà.

E, viceversa, in termini di prima applicazione del Sistema si può altresì considerare che dall'insieme degli Obiettivi attribuiti ai dirigenti dell'Agenzia ne derivi il contenuto minimale della Programmazione dell'Ente. In ultima analisi, ai fini del presente Sistema il concetto di Performance dell'Agenzia è approssimato dall'insieme delle Performance dei singoli Ambiti dirigenziali titolari di Obiettivi di performance.

3. Performance Organizzativa di Agenzia e di Ambito Apicale



La certezza di questo concetto attiene alla reale possibilità che una qualsiasi Organizzazione Pubblica identifichi per scelta del suo Organo di Indirizzo Politico-Amministrativo o in forza di norme cogenti una serie di traguardi unificanti (rispetto alla sua composizione organizzativa "settoriale") di carattere strategico.

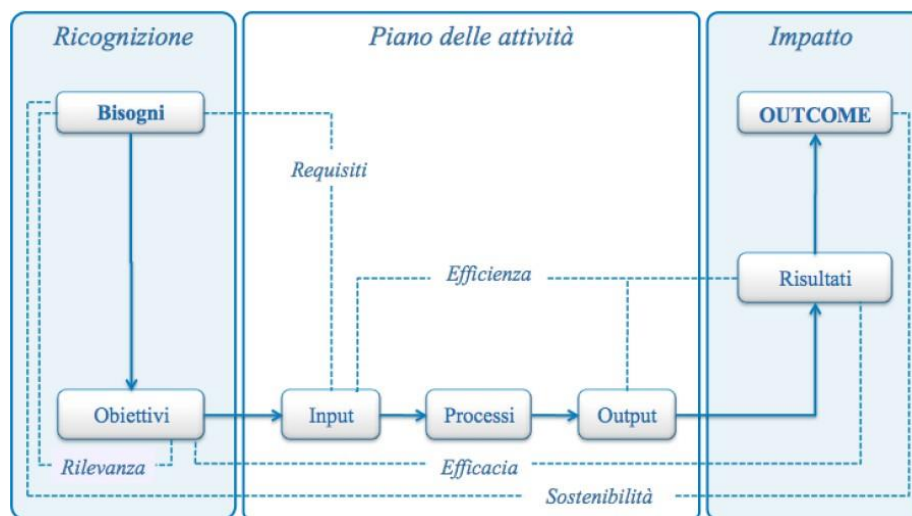
Le indicazioni di CIVIT (in tema), successivamente fatte proprie dalla Funzione Pubblica, fanno ritenere che anche l'applicazione puntuale di normative di "rango" - quali: Legge Anticorruzione (L.190/2012), Spending Review, Digitalizzazione della PA, Trasparenza (D.Lgs. 33/2013) e sostenibilità dei Bilanci nel tempo - costituisca il merito di performance organizzative sia per la rilevanza che esse hanno per ogni singola Amministrazione Pubblica (e quindi per tutti i suoi dipendenti, particolarmente per i dirigenti), sia per il contributo (diretto e/o indiretto) che tendenzialmente tutte le articolazioni organizzative e gestionali di ogni Ente debbono dare per il completo e puntuale rispetto di siffatte normative.

Ad esempio: in termini di Sostenibilità finanziaria dei Bilanci gli Indicatori Finanziari che AIPo consuntiva annualmente possono a loro volta (uno, diversi o tutti eventualmente ponderati) divenire espressione di Performance Organizzativa (dell'Amministrazione - Agenzia) in termini di miglioramento di un trend o di perseguimento di standard o di un target.

Più generalmente, stante la finalità del sistema delle performance di motivare i lavoratori sfruttando l'effetto psicologico del *goal setting* e dei connessi sistemi di *pay for performance*, la politica del Personale dell'Ente dovrebbe correttamente prevedere una diffusa attribuzione a tutti i lavoratori (individualmente o in gruppo) di Risultati (attesi) da perseguire per "meritarsi" il trattamento salariale variabile legato ai risultati (Obiettivi di Performance, Sub-Obiettivi del PiO, Obiettivi Specifici), purché ciò non costituisca una forzatura.

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
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 (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Il seguente diagramma, estratto dalla citata Delibera n. 89/2010, illustra graficamente il suddetto concetto.



Considerando il concetto di “performance estese” stabilito dalla CIVIT nella citata Delibera n.6/2013, si può affermare che gli ambiti cui poter ascrivere “obiettivi predeterminati, specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali”, quindi di performance, sono quelli di seguito riportati.

La metodologia che si va ad illustrare applica i principi di misurazione e valutazione della performance - definiti dall’art. 3 e dall’art. 7 del D.Lgs.150/09 e smi - con riferimento alle unità organizzative gestionali in cui si articola AIPO. La finalità del metodo proposto consiste nel misurare e valutare al, non esclusivo, fine di premiare la performance individuale, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi e in coerenza con le Linee Guida della Funzione Pubblica.

Ambiti Performance org.va (ex art. 8 D.Lgs 150/09 + Deliberazione CIVIT. N. 6/2013)			
1	fattuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	7	la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
2	fattuazione 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;	8	il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
3	la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	9	la trasparenza
4	la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	10	l'integrità e la prevenzione della corruzione
5	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;	11	la digitalizzazione
6	l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, perché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;		

La logica di fondo sta nel collegamento tra performance-risultati (rappresentati in termini di Sistema degli Obiettivi di Performance o Piano delle Performance) e i diversi livelli di responsabilità sottostanti (*cascading*) derivanti dai ruoli effettivamente agiti all'interno del modello AIPO, come più oltre si preciserà.

Cosicché:

- se da un lato la misurazione, valutazione e valorizzazione premiale del livello di performance raggiunto, in riferimento alla componente oggettivo-quantitativa



(Obiettivo di Performance e relativi Indicatori e Valori programmati, la cui significatività e correttezza deve soddisfare i requisiti di Legge oltrechè quanto indicato dalle Delib. CIVIT n. 88/2010, n. 89/2010 p. 4.2 e n. 112/2010 pp. 3.5 e 3.6), è direttamente riconducibile ai lavoratori (di inquadramento **dirigenziale**) con livelli di responsabilità gestionali apicali;

- dall'altro, ai restanti **lavoratori** in posizioni di dipendenza-collaborazione sia, invece, principalmente riconducibile la responsabilità (a mezzo del Piano Operativo -PiO):
 - a) di aver o meno contribuito indirettamente, in termini qualitativi e quantitativi, al perseguimento della performance relativa, in conseguenza del perseguimento di *Obiettivi strumentali all'obiettivo di performance assegnato al livello apicale dell'area gestionale di appartenenza*;
 - b) di aver maturato un certo grado di conseguimento di *Obiettivi specifici* (di gruppo o individuali), non necessariamente propedeutici alle Performance assegnate *al livello apicale dell'area gestionale di appartenenza*, ma neppure minimamente inerenti il mero ordinario livello di funzionamento dell'Ente, bensì un *reale e apprezzabilmente misurabile miglioramento gestionale* in termini di efficacia, economicità, efficienza e qualità per cui si è profuso direttamente (individualmente o in gruppo) un efficace impegno.

Come detto, l'obiettivo di performance è a sua volta sia riconducibile a uno o + ambiti - ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 150/09 come esteso dalla già ricordata Delibera CIVIT n.6/2013 -, sia trasversale oppure riconducibile ad uno o + Servizi/Prodotti/Output dell'entità organizzativa di riferimento.

Questi saranno scelti per la rilevanza strategica e organizzativa in base alle risorse assorbite e alle aspettative dell'utente/stakeholder in termini di livello di bisogno insoddisfatto rispetto alle dimensioni di analisi della qualità, e origineranno la determinazione - a cura del Dirigente responsabile dell'Obiettivo di Performance medesimo - di un Piano Operativo (PiO) articolato in Sub-Obiettivi, tendenzialmente in grado di perseguire la performance identificata e, quindi, di migliorare in termini quali-quantitativi il servizio erogato o il + generale funzionamento (economico, spedito, efficace ed efficiente) dell'Agenzia.

La presenza dei molteplici ambiti/dimensioni consente di poter coinvolgere nel processo di misurazione, programmazione e, quindi, valutazione delle Performance anche lavoratori - di diverso livello e inquadramento - non necessariamente di front-line, ma anche impegnati nel back-office, cioè di staff, proficuamente ingaggiabili anche solo su ambiti di "processo" e di "input", riconoscendone così la potenziale utilità, seppur indiretta, per il miglioramento continuo dei Servizi al cittadino/utente/stakeholder o ad altre AA.PP. o per la puntuale applicazione di importanti disposizioni normative, quali, ad esempio, quelle inerenti la Trasparenza, l'Anticorruzione e la Digitalizzazione. Pertanto, nel caso l'ambito della Performance, come di anzi ricordato, fosse quello "qualitativo" (ex lett. c, e, g) si ritiene congruo, in relazione alle dimensioni dell'Ente, riferirsi - per il processo di misurazione, valutazione e miglioramento delle performance - alle diverse dimensioni della qualità in termini di progressiva considerazione di tutte, lo stesso dicasi per le rispettive sotto-dimensioni (vedasi Delibere CIVIT in merito).

Nel caso, invece, l'ambito esteso delle Performance fosse quello ex lett. f) e d) l'Obiettivo di Performance e il relativo PiO dovranno anche mettere in evidenza (conformemente all'art. 27 del D.Lgs. 150/09, e alle vigenti norme dei CC.CC.NN.LL.) i risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione, razionalizzazione, miglioramento e innovazione al fine non solo di determinare il target da raggiungere, ma anche di poter destinare parte dei medesimi



effettivi risparmi – previa validazione/certificazione a consuntivo– all’incremento del relativo Fondo incentivante (per il Comparto).

La recente Linea Guida n° 5/2019 della Funzione Pubblica (ri)definisce i diversi oggetti di “osservazione” della Performance e dei connessi sistemi di misurazione e valutazione, soprattutto focalizzando l’attenzione sulla distinzione tra performance organizzativa e performance individuale: mentre i Risultati di performance organizzativa rappresentano i traguardi che le diverse strutture/uffici o l’Agenzia stessa devono raggiungere nel complesso (a cui tutti devono contribuire), gli obiettivi individuali costituiscono Risultati attesi assegnati specificamente al dirigente o lavoratore del Comparto (in cascata), il quale è l’unico soggetto chiamato a risponderne (al limite in gruppo).

La performance organizzativa, riprendendo i contenuti della Linea Guida, infatti, “può fare riferimento all’Ente nel suo complesso, e/o all’Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro. Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dal richiamato art. 8 del D. Lgs. 150/2009, risultati di:

- outcome;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- customer satisfaction;
- capacità organizzativa.”

Conseguenzialmente, anche in AIPo la Performance Organizzativa viene a costituire il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, quindi, tendenzialmente per tutti i dipendenti (seppur potenzialmente con diverso peso e non sempre necessariamente identico valore) un comune elemento valutativo (misurato a livello di singola “Struttura organizzativa apicale” di appartenenza e/o di Ente).

Da tale punto di vista, il concetto si riconduce ad evidenti Risultati/Indicatori di Ente/Struttura, eventualmente anche qualificanti l’esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell’entità organizzativa-Agenzia (in termini di complessità multidimensionale).

3.1. Performance Organizzativa: le Dimensioni

La Performance Organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti un identico elemento valutativo (a livello di Ente o di Ambito apicale appartenenza o di mix tra Ente e Ambito apicale).

B.1.1.4 Individuazione per ciascuna misura del responsabile e del termine per l’attuazione, stabilendo il collegamento con il ciclo delle performance.

Il P.T.P.C. deve individuare per ciascuna misura da implementare il responsabile dell’implementazione e il termine per l’implementazione stessa. L’efficacia del P.T.P.C. dipende dalla collaborazione fattiva di tutti i componenti dell’organizzazione e, pertanto, è necessario che il suo contenuto sia coordinato rispetto a quello di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell’amministrazione. Il P.T.P.C. deve quindi essere strutturato come documento di programmazione, con l’indicazione di obiettivi, indicatori, misure, responsabili, tempistica e risorse. Risulta importante stabilire gli opportuni collegamenti con il ciclo della *performance*, tali collegamenti devono essere reali e non dei meri richiami/rinvii tra i Piani (es.: tra P.P. e P.T.P.C.).

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti Risultati/Indicatori di Ente/Ambito apicale, eventualmente anche qualificanti l’esito di precedenti Obiettivi di



Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Ente (in termini di complessità multidimensionale). Per meglio comprendere tale concetto si ripota a titolo esemplificativo qui di seguito il contenuto del punto B.1.1.4 dell'Allegato 1 al PNA 2013.

Le amministrazioni a tal fine devono procedere, come da indicazioni già ricevute dalla delibera n. 6 del 2013 della C.I.V.I.T., alla costruzione di un ciclo delle *performance* integrato, che comprenda gli ambiti relativi:

- alla *performance*;
- agli *standard* di qualità dei servizi;
- alla trasparenza ed alla integrità;
- al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione.

È dunque necessario un coordinamento tra il P.T.P.C. e gli strumenti già vigenti per il controllo nell'amministrazione nonché di quelli individuati dal d.lgs. n. 150 del 2009, ossia:

- il Piano e la Relazione sulla *performance* (art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009),
- il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009),
- il P.T.T.I..

La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione comporta che le amministrazioni debbano procedere all'inserimento dell'attività che pongono in essere per l'attuazione della l. n. 190 nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel P.P. (e negli analoghi strumenti di programmazione previsti nell'ambito delle amministrazioni regionali e locali). Quindi, le pubbliche amministrazioni procedono ad inserire negli strumenti del ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del P.T.P.C.. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del P.T.P.C. vengono inserite in forma di obiettivi nel P.P. nel duplice versante della:

- ***performance organizzativa*** (art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009), con particolare riferimento:
 - all'attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 150 del 2009);
 - allo 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 (art. 8, comma 1, lett. e), d.lgs. n. 150 del 2009), al fine di stabilire quale miglioramento in termini di *accountability* riceve il rapporto con i cittadini l'attuazione delle misure di prevenzione;



➤ **performance individuale** (*ex art. 9, d.lgs. n. 150 del 2009*), dove andranno inseriti:

- nel P.P. *ex art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009*, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, in particolare gli obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione, ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono ai sensi dell'art. 16, commi 1, lett. l) *bis, ter, quater*, d.lgs. n. 165 del 2001; ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale;
- nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance *ex art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009* gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale formato che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale non dirigente.

Lo stralcio del documento di anzi riportato, in termini di Performance Organizzativa, fa riferimento agli "ambiti generali" della Performance org.va, *ex art 8 del D.Lgs. 150/09*. Tali ambiti, post Delibera Civit n. 6/2013, ad oggi si possono così ristrutturare:

- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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;
- Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- Digitalizzazione;
- Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
- Razionalizzazione Spesa.

E', così, evidente che la Performance Organizzativa ha una natura di per sé complessa. Come più avanti si descrive, la riduzione di tale complessità è ottenibile mediante il raggruppamento degli ambiti (secondo il noto approccio della Balanced Score Card) in "Dimensioni", a loro volta articolate in "Aree", che si compongono di uno o + "Elementi/Fattori" e dei relativi Indicatori.

L'intensità di misura (quali-quantitativa) dei cennati Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance, appunto).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità



del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica dell'Agenzia nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali (ad es.) la realizzazione degli investimenti - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione all'articolata Mission.

Coerentemente, la completezza delle Dimensioni e delle Aree di Performance Organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssimano tendenzialmente il significato di controllo strategico e di governance dell'Ente.

Si può ipotizzare la seguente struttura logica della Performance Organizzativa:

▪ **Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività**

- Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Sportello Unico, telematico
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.
- Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici, Università, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati), relativa (ad es.) a:
 - Convenzioni e accordi di collaborazione
 - Progetti congiunti (ad es. europei).
- Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, riconducibile (ad es.) a:
 - *Customer Satisfaction* relativa alla *qualità* intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno (interno o esterno) e di rispettare std quali-quantitativi (in termini di disciplinare tecnico o di Service Level Agreement - SLA).

▪ **Dimensione di performance dei processi interni**

- Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.
 - *Misure (generali e specifiche)* effettivamente applicate e partecipazione al processo in termini di contributo al PTPC
 - *Trasparenza*.
- Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di *risk management* (escluso l'ambito della Corruzione), relativa (ad es.) a:
 - Processi certificati
 - Accreditamenti nazionali e internazionali.
- Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:
 - Processi di semplificazione e di re-ingegnerizzazione
 - Infrastruttura ICT e digitalizzazione diffusa
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)
 - Specifici regolamenti interni.

▪ **Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo**

- Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa (ad es.) a:
 - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
 - Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.
- Area di performance dello sviluppo organizzativo, relativa (ad es.) a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale (ad es. Quaderni di Presidio)
 - Controllo di Gestione e *Public Reporting*.



▪ **Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività**

- Area di performance economico-finanziaria, in termini (ad es.) di:
 - Equilibrio finanziario
 - Economicità gestione
 - Capacità rispetto previsioni
 - Velocità ciclo passivo (tempestività liquidazioni)
 - Velocità pagamenti
 - Parametri-Obiettivo condizioni di deficitarietà.
- Area di performance degli investimenti, in termini (ad es.) di:
 - Razionalizzazione e valorizzazione del Patrimonio
 - Realizzazione investimenti finanziati.
- Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale, in termini (ad es.) di:
 - Autosufficienza energetica.
- Area di performance etica, relativa (ad es.) a:
 - Conciliazione vita-lavoro
 - Pari opportunità
 - Welfare aziendale.

L'Agenzia misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (Key Performance Indicator) associati biunivocamente agli "Elementi/Fattori" di composizione di ciascuna "Area" di Performance e resi misurabili/disponibili nel periodo di riferimento, secondo una logica programmatica (individuati a mezzo della Tabella "Allegato X - Struttura" annualmente).

La Performance Organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali potrebbero essere i seguenti:

<i>DIMENSIONI</i>	<i>PESO</i>
1. Utente/Cliente/Collettività	20
2. Processi interni	30
3. Innovazione e Sviluppo	10
4. Sostenibilità e Attività	40

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni "Elemento/Fattore" di performance in cui ogni Area, componente ognuna della quattro Dimensioni, si articola - deriveranno, in relazione al "tipo" di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni, che annualmente saranno di norma predefinite come risultati (organizzativi/Area organizzativa apicale - di Agenzia) da raggiungere:

- i. presenza della condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;
- ii. superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, *best practice*, *benchmarking*, indirizzi, linee guida, standard o avvicinamento nell'ambito di un *range* (tra dato di partenza e target);



- iii. miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione.

Nel caso:

- sub i) la presenza/assenza determinerà il punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero;
- sub ii) al "superamento" di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero o si potranno definire interpolazioni lineari nel caso in cui la grandezza sia logicamente trattabile in tale senso,
- sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, mentre nel caso di sola inversione di tendenza e di debole trend positivo lo Score sarà pari a 70, altrimenti zero.

L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore (preventivamente reso noto e attivo per l'anno di riferimento) è svolta dall'Organismo di Valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e fornite a cura della Direzione (Controllo di Gestione), di norma entro il mese di aprile di ogni anno.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a + Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura dell'Organismo di V., relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente la disponibilità di più di un Indicatore attivo per un'Area (per la molteplicità degli Elementi/Fattori di performance di Area) determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore di Elemento/Fattore attivo, cioè "misurato". Di default sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area, che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati.

L'Unità interna di supporto all'Organismo di V. - unitamente alle altre Strutture dell'Agenzia coinvolte per dominio - annualmente, di norma, entro il mese di aprile coadiuverà l'Organismo di Valutazione nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello effettivo di Performance organizzativa (Score di Performance Organizzativa - SPO), anche utile ai fini valutativi, la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura dell'Organismo di Valutazione (a mezzo della Tabella "Allegato X - Valutazione").

Particolarmente in fase di avvio, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre dei dati relativi ai KPI delle prime tre Dimensioni oltrechè a tutte le quattro Aree della quarta Dimensione. In tali condizioni, il peso associato alla/e Dimensione/i "non popolata/e" verrà assegnato alle Dimensioni "attive" e, al limite, tutto alla quarta Dimensione che, in extremis, nel caso di "popolamento" unicamente dell'Area di performance economico-finanziaria potrebbe, quindi, essere la sola a determinare la Performance organizzativa.

Tali possibili condizioni potranno ragionevolmente concretizzarsi diversamente di anno in anno.

Lo SPO - come determinato in Tabella Allegato X - Valutazione) - riproporzionato al peso relativo rispetto a tutti i parametri di valutazione individuale (20/100), verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione di ciascun Dipendente (Scheda Allegato 2), in corrispondenza del Fattore **A0**.

Concludiamo ribadendo che oltre ad Indicatori misurati a livello di Agenzia, altri Indicatori di specifici Risultati organizzativi potrebbero essere misurati a livello di Ambito Organizzativo apicale (nel caso di AIPo, ogni Direzione/Settore Territoriale o Centrale), quindi potrebbero rilevarsi valori potenzialmente diversi tra i diversi ambiti organizzativi apicali dell'Agenzia.

Ciò comporterà che lo SPO a livello d'Ambito Organizzativo apicale (derivante da Indicatori di Perf. organizzativa misurati sia a livello di Agenzia che specifici dell'Ambito



Org.vo) da inserire nella Scheda individuale di valutazione sarà certamente identico per tutti gli appartenenti ad uno specifico Ambito Organizzativo apicale e potenzialmente diverso da quello dei lavoratori degli altri Ambiti Organizzativi.

Mentre lo SPO (a livello) di Agenzia essendo unico e applicabile per i dirigenti di AIPO (secondo quanto indicato nella tabella del par.2) non costituirà un elemento di differenziazione relativa, ma di condivisione. Vedasi esempio Allegato X, in calce (relativamente agli SPO finali) e in allegato (esteso).

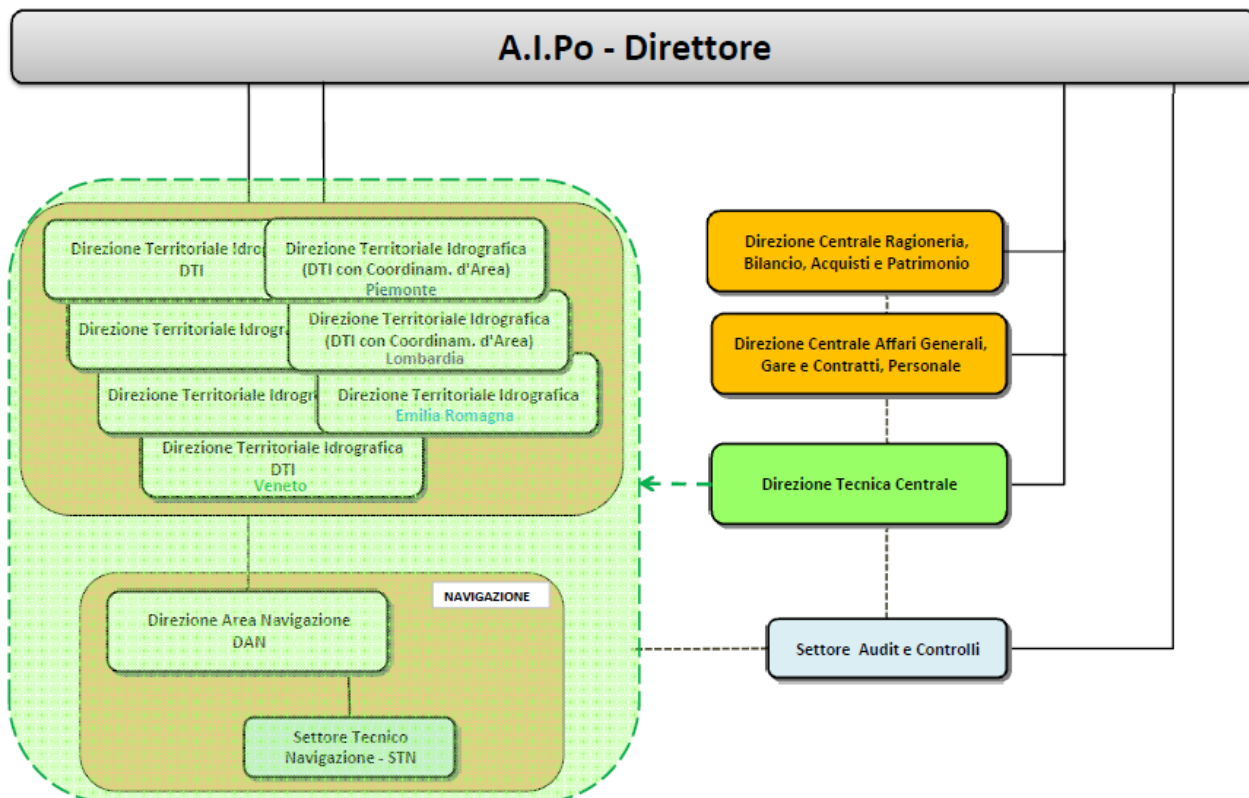
SPO												
DTI PIEM OCC	DTI PIEM OR	DTI LOMB OCC	DTI LOMB OR	DTI E.R. OCC	DTI E.R. OR	DTI VENETO	NAVIGAZIONE	DTC	DIBIL	DIAAGG	DG	AGENZIA
97,5	97,5	97,5	97,5	94,5	97	97	93,5	97,5	98	98	98	97,46
PER VALUTAZIONE PERFORMANCE COMPARTO												VALUTAZIONE DIRIGENTI

4. Il modello organizzativo AIPO

Le relazioni organizzative e gestionali di tipo gerarchico-funzionale in AIPO derivano da quanto disposto dal Regolamento di Organizzazione (Titolo V) e dagli atti del Comitato di Indirizzo aventi ad oggetto l'Organizzazione dell'Agenzia.

La macro-struttura di AIPO permette di derivare che le "Strutture organizzative apicali" sono costituite dalle 7 DTI, le 2 "direzioni" della Navigazione, le 4 strutture direzionali centrali e la Direzione (generale), per un totale di 13 strutture dirigenziali cui si aggiunge una di direzione generale.

Da ciò ne consegue che i dirigenti posti a capo delle 13 strutture organizzative apicali (seppur di diverso peso e valore retributivo) saranno i destinatari delle responsabilità di perseguimento degli Obiettivi di Performance individualmente loro assegnati e relativi alle specifiche competenze affidate loro dal Direttore, oltrechè dei risultati dell'Agenzia nel suo complesso e/o delle singole strutture apicali di attribuzione.



Conseguentemente lo sviluppo di ciascun Obiettivo in PiO permetterà di formalizzare il coinvolgimento, in termini di responsabilità, dei restanti lavoratori assegnati alle diverse strutture dirigenziali. Relativamente, invece, alla Performance Organizzativa ognuna delle Strutture organizzative apicali avrà una propria valutazione -basata su Risultati attesi - anche derivante da una peculiare struttura dei fattori di misurazione (Indicatori di Risultato - KPI), peraltro con rilievo (peso) differente tra i diversi soggetti/lavoratori in base al ruolo/contratto di inquadramento.

5. Principi della valutazione delle performance e iter per l'avvio del ciclo annuale delle performance

Il Sistema di Valutazione delle performance individuali dei dipendenti di AIPo si fonda sui seguenti principi:

1. Scalarità degli Obiettivi/Risultati di performance oggetto di valutazione (individuale o di gruppo)
2. Incidenza relativa della Responsabilità di Risultato direttamente proporzionale alla "scala" delle categorie/inquadramenti
3. Responsabilità valutativa oggettiva
4. Condivisione dei Risultati di Agenzia/della Struttura organizzativa apicale di appartenenza
5. Misurazione e certificazione.

5.1. Il principio di scalarità (*cascading*) degli obiettivi/risultati oggetto di valutazione si associa al modello organizzativo di AIPo stabilendosi così che il livello della *dirigenza apicale* identifica il livello di definizione corrente delle performance.

A ciascun dirigente il Direttore affida annualmente – sulla base di quanto specificatamente stabilito in termini di Indirizzi/Obiettivi Strategici da parte del



Comitato di Indirizzo con un'apposita Delibera annuale - in collaborazione con il Nucleo di Valutazione e di norma entro il primo trimestre dell'anno, un certo numero di Obiettivi (al massimo 5) con le caratteristiche della performance (ex D.Lgs. 150/09 e smi), preferibilmente pluriennali, al termine di un iter che ne permetta una sostanziale condivisione e validazione in ordine alla fattibilità tecnico-economica. Ciascun obiettivo è corredato di Indicatore e di Target con il relativo Grading (vedasi Scheda 4); l'Indicatore e il Target sono oggetto di condivisione, mentre il Grading è stabilito dal Direttore d'intesa con il Nucleo di Valutazione.

L'eventuale carenza di tempo e/o altre risorse per il raggiungimento di tali Obiettivi deve essere tempestivamente segnalata al Direttore e al Nucleo di Valutazione e riportata sulla Scheda di assegnazione.

Da ciò deriva, a cascata, che nel caso di strutture organizzative dotate di IPO - e comunque in riferimento al personale del Comparto - si pone la necessità di attribuire la responsabilità di contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di performance della struttura dirigenziale di rispettivo riferimento. Tale responsabilità, secondo il ruolo agito, può riscontrarsi:

- a) in una sub-attribuzione degli obiettivi di performance affidati alla dirigenza di riferimento gerarchico (Vedasi Scheda 6a) o
 - b1) in una più semplice fattiva collaborazione (doverosamente) assicurata e finalizzata all'effettivo perseguimento degli accennati Obiettivi di performance dirigenziali o
 - b2) nel concreto supporto seppur indiretto a ciò finalizzato.

Nel primo caso (sub a), il dirigente assegnerà tali responsabilità ai lavoratori del comparto (IPO e non IPO) attraverso l'individuazione di uno (o +) Piani Operativi (PiO).

5.1.1. Il PiO

Come detto nel punto precedente il coinvolgimento dei lavoratori di AIPo nel raggiungimento di migliori performance passa per l'individuazione di uno strumento di programmazione operativa chiamato PiO.

Più precisamente, l'iter prevede che ogni Dirigente - con la collaborazione di ciascun IPO assegnato (per competenza tecnica e/o amm.va), di norma entro 30 giorni dall'assegnazione degli Obiettivi di Performance - individui prioritariamente per ciascun Obiettivo di Performance assegnatogli con la Scheda Allegato 4- il rispettivo Programma Operativo (PiO - Scheda Allegato 1), se del caso + d'uno, associando ciascun PiO (di norma) ad un IPO (o eventualmente ad un Funzionario - Responsabile di PiO se presente) tra quelli assegnati alla Struttura di responsabilità dirigenziale.

L'eventuale elevata numerosità di Obiettivi di Performance inerenti una struttura apicale potrebbe anche - seppur in deroga al principio del "cascading" - consentire eccezionalmente la creazione di PiO derivanti da Performance non assegnate (in termini valutativi) a mezzo dell'Allegato 4 ad un Dirigente, ancorchè definite negli Strumenti di Programmazione dell'Agenzia (relative ad Obiettivi Specifici) o derivanti da Obiettivi Generali (ex art 5 c.01 del D.Lgs. 150/09 smi).

In accordo con quanto precisato dal Principio Contabile della Programmazione¹,

¹ Allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 - PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO CONCERNENTE LA PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO che al punto 10.2 definisce:

"Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e in termini di risultati attesi al fine di permettere:



per ogni PiO si definirà un possibile “Risultato atteso” corredato di Target e grading; si dettaglieranno, inoltre, le principali Azioni/Sub-Obiettivi (non più di tre) e i relativi Indicatori, anch’essi corredati del relativo Target, grading e peso. Il completo perseguimento del Risultato atteso dell’Obiettivo del PiO o delle Azioni/sub-obiettivi (in termini di Target del connesso Indicatore) si ritiene possa determinare il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance dell’IPO/Funzionario Responsabile di PiO (Livello di grading = 1).

 PROGRAMMA OPERATIVO - PIO										
IN CASCADING DA OBIETTIVO di PERFORMANCE - anno _____					RIFERIMENTI NORMATIVI OBIETTIVO GENERALE:					
OBIETTIVO SPECIFICO - anno _____					CODICE PIO: (riportare il COD seguito dal cod. Obv) e dall'anno: XX.YY.anno					
Struttura dirigenziale di riferimento - Centro di Responsabilità										
AREA STRATEGICA / MISSIONE										
DESCRIZIONE OBIETTIVO										
Indicatore di Risultato atteso:										
Target					Score					
Ambito della Performance Org.va (ex art. 8 del D.Lgs 150/09)					100	90	60	0		
gamme valori										
Livello di grading					1	2	3	0		
Peso dell'Obiettivo di Performance/PiO (per l'IPO o Funzionario di riferimento)				_____ %		periodo di riferimento		TRIENNIO	note	
						legato a Fondi specifici/Piani di razionalizz.ne?		SI	NO	
IPO/ Funzionario Responsabile										
Programma Operativo (Sub-Obiettivi/Azioni)										
						Liv. Grading/Fase Score				note
						1	2	3	0	
COD n.	Peso (%)	Descrizione (Indicatore di) Azione/Output di Sub-Ob.	Unità di misura (data o ...)	Target (alla data di rif. di default 31/12)	vincoli (note)	100	90	60	0	
XXX.1	___%									
YYY.2	___%									
ZZZ.3	___%									

In sub-ordine si osserverà un diverso Livello di Grading (2 o 3 o zero) e un correlato Score inferiore a 100; nel caso di programmazione/valutazione basata sulle Azioni e in presenza di molteplici Indicatori di Azione, ciascuno a consuntivo esprimerà un certo *livello di grading* e un corrispettivo Score (100, 90, 60 o zero) così che la media ponderata di ciascuno Score determinerà il punteggio del c.d. “Score totale individuale” in Scheda Allegato 6c (cioè il grado di raggiungimento dell’Obiettivo di performance per l’IPO o il Funzionario responsabile di PiO) che sarà, infine, riportato nella Scheda IPO Allegato 2.

Nel caso un IPO risultasse assegnato a + di uno PiO, ai fini della valutazione finale rileveranno i “pesi” assegnati a ciascun PiO nel campo “Peso dell’Obiettivo di Performance/PiO (per l’IPO ...)”.

In tale caso, si dovrà riportare nella Scheda IPO Allegato 2 la media ponderata - per il suddetto “peso” (del Pio) - di ciascuno “Score totale individuale” (come

- a) la puntuale programmazione operativa;
- b) l’efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
- c) la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.”



desumibili da ognuna delle Schede Allegato 6c compilate per ciascun PiO) relativamente ad ogni PiO assegnato ad un dato IPO.

Livello restanti Lavoratori

Al terzo livello di Programmazione (al primo vi sono i Dirigenti, al secondo gli IPO) si collocano i restanti dipendenti che - a cura di ciascun IPO di riferimento e d'intesa con il relativo Dirigente - risulteranno assegnati (individualmente o in gruppo) ad una o + Fasi (Matrice Fasi/personale) nelle quali si è provveduto ad articolare l'attività funzionale al perseguimento dell'Obiettivo (di Performance in cascading o Specifico o Generale), come rappresentate nelle Tabelle "Cronoprogramma operativo - Fasi" e "Matrice Fasi-Personale" dell'Allegato 1-PiO.

Cronoprogramma Operativo - Fasi													
COD. n.	Descrizione Fase	Templistica di riferimento nell'anno corrente											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
___1													
___2													
___3													
___4													
___5													
___6													

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Struttura/Extra-Struttura _ Peso delle Fasi per Dipendente																
Codice Programma Obiettivo	n.	Nome Fase	PERSONALE cat. A			PERSONALE cat. B			PERSONALE cat. C			PERSONALE cat. D			PERSONALE	
			STRUTTURA dirigenziale responsabile del PiO												EXTRA-STRUTTURA	
	___1	0														
	___2	0														
	___3	0														
	___4	0														
	___5	0														
	___6	0														
totale pesi=100			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nel caso di PiO definiti in forza di Obiettivi Generali, ancorché non assegnati/di competenza di alcun Dirigente - l'individuazione delle Fasi avviene per mezzo del PiO, così come le relative cronoprogrammazione e assegnazione (per Fasi) al Personale coinvolto, il tutto sempre a cura dell'IPO di riferimento e d'intesa con il Dirigente responsabile di Struttura.

Per chiarezza di programmazione anche gli IPO potranno vedersi assegnare (da soli o in condivisione con altri lavoratori) ad una o + Fasi di PiO, ma ai fini valutativi rileverà esclusivamente la responsabilizzazione esplicitata (come sopra detto) dall'Indicatore di Risultato atteso o dagli Indicatori di Azione-Sub-Obiettivo.

L'abbinamento a ciascuna fase dei lavoratori coinvolti e responsabilizzati



(individualmente o in gruppo) consente la misurazione del grado di raggiungimento degli Obiettivi assegnati, in termini di rispetto puntuale delle tempistiche di fase o eventualmente dei target di altra natura abbinati ad ogni attività/fase (così come esplicitati in Scheda Allegato 6a o 6b); *situazione di default*.

La definizione di un Piano Operativo è previsto che coinvolga l'IPO di riferimento, sia per la responsabilità lui derivante dal contributo dato alla Performance originante il PiO (misurata in termini di media ponderata degli Score relativi ad ogni Indicatore di Azione – Sub-Obiettivo che contraddistingue ciascun PiO), sia per l'effettiva strutturazione in fasi/attività, che per l'assegnazione del personale del Comparto alle diverse fasi/attività.

In termini valutativi, anche l'attribuzione dei pesi alle singole fasi per poter determinarne l'importanza relativa nella valutazione della performance individuale di ogni lavoratore "coinvolto" in un PiO - pur essendo responsabilità del Dirigente apicale - può ritenersi utilmente svolta con il coinvolgimento propositivo dell'IPO di riferimento.

La responsabilità dell'IPO consisterà nel perseguire gli Obiettivi del PiO (eccezionalmente + di uno) e nel rispettare, quindi, i target di ogni Indicatore associato al PiO.

Mentre la responsabilità di ogni altro lavoratore sarà di raggiungere il target (temporale o di altra natura) delle fasi (variamente pesate) cui è stato associato (individualmente o in gruppo).

Nel caso di Obiettivi (Fasi del "Cronoprogramma") assegnati a un gruppo di Lavoratori del Comparto (non individualmente) e a fronte di una misurazione dell'effettivo risultato raggiunto, quindi - in base alla scala di grading (che di default, in caso di Indicatore cronologico, prevede:

- Liv. 1 ritardo fino a 5 gg;
- Liv. 2: ritardo fino a 10 gg
- Liv. 3: ritardo fino a 20 gg
- Liv. 0: oltre i 20 gg, salvo differenti livelli da esplicitare nel PiO) -,

del Livello di Grading da assegnare è possibile valutare diversamente l'effettivo livello di apporto di ciascuno dei Lavoratori assegnati ad ogni Fase operando una riduzione selettiva (*downgrade*) dello SCORE ASSEGNATO rispetto all'equivalenza che emergerebbe tra LIVELLO DI GRADING e SCORE ASSEGNATO.

L'eventuale *downgrade selettivo* può essere realizzato nel limite di riduzione di un Livello (ad es.: da Livello di Grading 1: --> a Score 90; da Livello di Grading 2: --> a Score 60) e - relativamente ai Lavoratori oggetto di questa valutazione peggiorativa rispetto al resto del gruppo che ha condiviso il perseguimento del Risultato atteso di Fase - deve essere motivato nelle Note della Scheda Individuale Allegato 6a.

In termini valutativi, l'IPO sarà coinvolto dal dirigente di riferimento nella valutazione dei Lavoratori associati al PiO relativamente alla misurazione e attestazione del rispetto dei Target di Fase (vedasi Scheda 6a e Scheda 6b).

In generale, appare chiaro considerare che il ruolo degli Incaricati di Posizione Organizzativa comporta un naturale coinvolgimento di tali lavoratori nei processi di programmazione, controllo e valutazione delle performance agenziali.

In alternativa alla situazione di *default* di anzi descritta - e in particolare nei casi sub b1) e b2) accennati al par. 5.1 - il *cascading* potrebbe realisticamente non svilupparsi per la partecipazione effettivamente solo marginale o indiretta o consistente in termini meramente di staffing di alcuni lavoratori dell'Agenzia. Questi Soggetti - il cui coinvolgimento diretto negli obiettivi di performance della Struttura organizzativa apicale di appartenenza (e dei PiO correlati) riscontrasse



tali oggettive, ma limitative, caratteristiche – potranno, quindi, essere valutati dal proprio Dirigente in termini di “contributo assicurato alle performance dell’unità organizzativa di appartenenza” attraverso un apprezzamento quali-quantitativo, svolto in collaborazione con l’IPO relativo, proprio su una generale funzionalità e strumentalità effettivamente e attivamente svolta dal valutato per il perseguimento della/e performance della Struttura apicale di appartenenza, impiegando direttamente la Scheda Allegato 2 ed esprimendo uno dei livelli di performance indicati (5, 4, 3 o zero) in corrispondenza dell’elemento di valutazione A2.

In entrambe le situazioni (*default* e *non default*) il punteggio valutativo individuale rispettivamente derivante dalla Scheda Allegato 6 o direttamente espresso numericamente da 5 a zero nella Scheda Allegato 2 sarà infine, nel medesimo Allegato 2, riproporzionato alla frazione di 700 corrispondente al peso relativo che, in base alla categoria di appartenenza del valutato, è stato assegnato all’ambito **A1/A2** della Performance Individuale a mezzo della Tabella del paragrafo 7.

E’, altresì, logico ritenere di aspettarsi che a fronte di risultati di PiO non soddisfacenti, o di un non puntuale e adeguato sviluppo delle fasi/attività dello stesso PiO, non si possano neppure valutare positivamente gli “apporti assicurati...”, in base alla considerazione che salvo cause ostative/di forza maggiore esogene che abbiano, in termini conclamati e non controvertibili, ostacolato il perseguimento dei target e necessariamente segnalabili/dichiarabili in itinere e non solo a giustificazione postuma, la premialità deve stimolare risultati positivi e si applica in un contesto di “successi agenziali” che ne giustificano l’onerosità per le finanze pubbliche come leva di miglioramento prestazionale dell’intera Pubblica Amministrazione a vantaggio diretto e indiretto del cittadino (e/o degli altri stakeholder/committenti/utenti).

- 5.2. Il principio dell’incidenza relativa della Responsabilità di Risultato direttamente proporzionale alla scala delle categorie sta a significare che il peso della componente “A” aumenta al crescere delle categorie del Comparto (vedasi punto 7), passando dal 40% per i lavoratori di Categoria A al 60% per gli IPO. Si presume cioè che un lavoratore di categoria bassa avendo minori leve a disposizione possa essere maggiormente responsabilizzato su determinati comportamenti organizzativi (vedasi la Scheda 2 per la valutazione della Performance Individuale). Per i dirigenti il peso della componente “A” è fissato complessivamente nel 60%. Ogni anno il Direttore, d’intesa con il Nucleo di Valutazione, può incrementare tale peso fino al 70% in dipendenza delle esigenze eventualmente emergenti dagli esiti del processo valutativo precedente.
- 5.3. Il principio della responsabilità valutativa oggettiva, nel rispetto di quanto previsto dal vigente Regolamento di Organizzazione consiste nel coinvolgere nella valutazione delle performance individuali dei lavoratori del Comparto, pur nel rispetto del principio secondo cui il dirigente è responsabile dell’attribuzione dei trattamenti accessori dei lavoratori, il “superiore gerarchico” seppur non dirigente (cioè, l’Incaricato di Posizione Organizzativa). Il grado di effettivo e formale coinvolgimento valutativo è definito da ogni Dirigente, in base a ragioni di peculiarità, opportunità e fattibilità organizzativa. Tale responsabilità valutativa se da un lato rappresenta un’incombenza organizzativa, potenzialmente “imbarazzante” (per ambientamenti culturali non



compiuti del tutto), dall'altro permetterebbe di effettuare una valutazione maggiormente aderente alla realtà per l'elevata "vicinanza" del primo valutatore (... nella catena di valutatori) al valutato e per l'elevato potenziale di "affinamento" della valutazione grazie al molteplici coinvolgimento dei soggetti. In base alla maturità organizzativa si potranno anche sviluppare (prima in termini sperimentali e poi diffusi) modelli di valutazione di tipo *peer*, come peraltro previsto dalle citate Linee Guida del 2019.

I moduli Allegato Scheda 5 e Allegato Scheda 6 (a, b, c) rappresentano il supporto per il riepilogo individuale sia dell'assegnazione degli Obiettivi, che della relativa valutazione, come esito del sistema di rendicontazione e controllo interno.

- 5.4. Il principio della "condivisione dei Risultati di Agenzia/della Struttura organizzativa apicale di appartenenza" si vede applicato nella misurazione e valutazione della Performance organizzativa (di cui al par. 3 cui si rinvia).
- 5.5. Il principio della misurazione e della certificazione attiene al fatto che a fronte dell'autonoma misurazione del grado di raggiungimento di Obiettivi (siano essi di performance o, invece, specifici) da parte di ciascuna Struttura organizzativa apicale - sia in termini di verifica intermedia, che di misurazione finale - è necessario prevedere in termini di Controllo di Gestione un'adeguata attività di audit interno, finalizzata a monitorare e riscontrare centralmente il progressivo sviluppo della gestione e dei suoi principali risultati oltrechè l'applicazione puntuale dei regolamenti agenziali che determinano il corretto *modus operandi*.

6. Il Portafoglio di Competenze e il grado di adeguatezza

La pratica valutativa di tale elemento, per tutti i lavoratori, si può ricondurre al concetto di "adeguatezza delle competenze al ruolo ricoperto" dal lavoratore, considerati gli obiettivi strategici e di mandato dell'Amministrazione.

Ciò detto, al fine di esperire la valutazione del componente "B", è necessario determinare il c.d. *Dizionario delle Competenze* e successivamente sceglierne un numero limitato per ciascun valutato o per ciascun profilo organizzativo-valutativo.

Ai sensi del D.Lgs. 150/09, il Dizionario delle competenze di AIPO si conferma il seguente (vedasi l'Allegato A per la descrizione dei livelli):

MANAGERIALI/ORGANIZZATIVE

1. Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi.....
2. Apprendimento e innovazione continua
3. Autonomia
4. Decisione.....
5. Flessibilità e collaborazione
6. Gestione del cambiamento
7. Interazione con l'utenza.....
8. Impegno nell'eliminare gli sprechi
9. Negoziazione e gestione dei conflitti
10. Orientamento al risultato.....
11. Pensiero sistemico.....
12. Pianificazione e programmazione.....
13. Promozione del cambiamento



14. Rapporti esterni
15. Proattività in situazioni critiche.....
16. Valorizzazione delle risorse umane

PROFESSIONALI TRASVERSALI

17. Analisi e revisione dei processi amministrativi e di gestione dei servizi
18. Budgeting e reporting
19. Comunicazione interna e flussi informativi
20. Gestione e monitoraggio degli standard di servizio
21. Impiego dei sistemi informatici dell'Agenzia.....
22. Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, Decreti Legge, Decreti Legislativi, Leggi Regionali, regolamenti.....)
23. Normativa di riferimento per l'Ente
24. Normativa sulla sicurezza del lavoro e la prevenzione della corruzione
25. Organizzazione dell'Ente.....
26. Orientamento agli standard di servizio
27. Procedure amministrative di competenza.....
28. Redazione atti amministrativi.....
29. Valutazione delle strategie.....

Nel caso dei **dirigenti** AIPO, con riferimento alla Valutazione del livello di adeguatezza del portafoglio di competenze agito, la Scheda 3 necessita di essere completata e configurata attraverso l'individuazione di un numero di competenze-fattori (Manageriali/Organizzative e Professionali trasversali) predefinito.

Tale associazione valutativa è svolta in astratto, ritenendo la composizione del portafoglio necessaria per ciascun ruolo dirigenziale e il relativo peso ponderale. Successivamente, per ciascun fattore di competenza è necessario assegnare uno specifico livello atteso tra i quattro previsti per ciascun fattore. Infine, in sede valutativa (infra-annuale e/o annuale) il valutatore assegnerà ad ogni valutato il livello ritenuto effettivamente agito durante il periodo di valutazione per ciascun fattore, determinando una serie di eventuali delta (*deficit* di comportamento o *surplus*) rispetto ai valori attesi pre-assegnati.

L'ampiezza di ciascun delta ponderata per il peso relativo determinerà per ciascun fattore un punteggio nella scala da 5 a zero e totale. L'assenza di delta comporterà il calcolo automatico del massimo punteggio pari a 200, mentre la presenza di delta (variamente "pesanti") determinerà una progressiva riduzione di tale punteggio assegnabile all'elemento valutativo in questione.

Lo Score totale evidente nella Scheda Allegato 3 (su base 100) verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione di ciascun Dirigente (Scheda Allegato 2), in corrispondenza del Fattore/componente "**B**" e, riproporzionato su base 280, determinerà insieme agli altri due Fattori (componenti) di valutazione lo **SPI** del dirigente valutato.

Come avvenuto in sede di prima attuazione, si può ritenere di individuare n° 5 competenze manageriali² e n° 5 professionali trasversali per ogni ruolo dirigenziale.

La composizione del portafoglio di competenze pesate e i relativi livelli attesi sono definiti rispettivamente dal Nucleo di Valutazione sentito il Direttore e direttamente dal Direttore, in base alla funzione orientativa dei sistemi di valutazione manageriali. Tali

²Vedasi dizionario delle competenze in allegato al Sistema di Valutazione.



definizioni sono svolte in fase di avvio del sistema e sono modificabili annualmente (entro il primo quadrimestre del nuovo anno-ciclo di performance) in base alle necessità emergenti dal processo valutativo compiuto e dall'eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici dell'Agenzia, solo a seguito di parere positivo in tale senso da parte del Nucleo di Valutazione.

Per i ruoli dirigenziali la valutazione dei livelli effettivi delle competenze/comportamenti è definita dal Direttore Generale d'intesa con il Nucleo di Valutazione. Resta auspicabile svolgere una valutazione intermedia in prossimità del semestre e condividere con il valutato l'esito al fine di poter correggere le eventuali carenze, nel periodo a finire, con autocorrezioni e/o con azioni di formazione, particolarmente nel caso di nuovi incarichi/assunzioni dirigenziali.

Al fine di soddisfare l'esplicita valutazione della "capacità di valutazione differenziata dei proprio collaboratori", normativamente rilevante, si considera necessario prescegliere per tutti i dirigenti il fattore di competenza "Valorizzazione delle risorse umane" con un livello atteso pari a 4 e a tale fattore ricondurre, quindi, quantitativamente la valutazione della suddetta capacità.

In relazione, invece, ai **lavoratori del Comparto**, specificamente per ciascuna area omogenea (Incaricati di PO e lavoratori di Categoria A, B, C e D) è stato individuato un gruppo + o meno ampio (da n° 3 per i lavoratori di Cat. A, a n° 6 per gli IPO) di comportamenti/competenze agite caratterizzanti di diversi pesi relativi per ciascun raggruppamento (Vedi Scheda Allegato 2) il cui livello di adeguatezza costituisce l'oggetto della valutazione analitica, che sarà svolta a cura del dirigente valutatore responsabile, eventualmente coadiuvato dall'IPO di riferimento se presente e se ritenuto organizzativamente fattibile da parte del Dirigente apicale. I livelli assegnabili ad ogni competenza/comportamento sono 4, a ciascuno dei quali corrisponderà un punteggio nella gamma 5-0: Ottimo (punti 5), Discreto (punti 4), Buono (punti 3), Insufficiente (punti 0).

Tale classificazione del portafoglio delle competenze in termini di inquadramento contrattuale costituisce un'approssimazione necessaria in fase di avvio del sistema di valutazione; si ritiene comunque fattibile e opportuno procedere, successivamente, all'identificazione dei ruoli che potrebbero meglio tipizzare il portafoglio di competenze cosicché si possa passare da 5 gruppi di lavoratori (e 5 conseguenti profili di competenze) ad un numero più ampio di gruppi di lavoratori (e, quindi, di profili di competenze) definiti dai ruoli organizzativi che si individueranno, anche eventualmente riconducendoli ai *profili professionali* contrattuali.

7. La Performance Individuale

Intesa come in precedenza definita, ogni lavoratore è sottoposto annualmente, secondo la catena di valutazione, alla valutazione della sua Performance Individuale.

Le schede previste dal presente Sistema (Scheda 2, specifica per ogni ruolo/categoria) riportano un punteggio finale globale (SPI) espresso in 700/mi. Come detto, si considerano tre Aree di valutazione della Performance Individuale:

- **A0:** Risultati Performance Organizzativa (di Ente e/o di ambito org.vo apicale)
- **A2:** Contributo individuale alla performance/**A1:** Obiettivi Specifici (per il Comparto)
- **B:** Competenze/Comportamenti.

La distribuzione ponderale tra le tre componenti valutative dei 700 punti previsti dalla



metodologia, per addivenire alla valutazione globale finale della Performance Individuale, è la seguente³:

	CATEGORIE DI LAVORATORI					
Aree di valutazione	Dirigenti	IPO	D	C	B	A
A0	20	20	20	20	20	20
A1/A2	40	40	35	30	25	20
B	40	40	45	50	55	60

Il Punteggio globale della Performance Individuale (SPI) permette di elencare in termini degressivi i lavoratori (eventualmente per gruppi omogenei) in base al proprio punteggio permettendo così di assegnare il "premio di eccellenza", ma - attraverso una griglia di fasce di punteggi - consente principalmente di attribuire il trattamento accessorio legato alla performance/risultato (o alla c.d. produttività o salario incentivante/variabile), in termini di una certa percentuale del valore massimo teoricamente spettante.

Le griglie di corresponsione dei trattamenti accessori sono le seguenti:

Dirigenti

Punteggio totale della Performance Individuale (SPI)		% Retribuzione di Risultato da corrispondere
da	a	
700	670	100%
669	600	90%
599	525	80%
<525	420	Proporzionale al rapporto tra il punteggio conseguito e 700
<420		0

Incaricati di Posizione Organizzativa

Punteggio totale della Performance Individuale (SPI)		% Retribuzione di Risultato da corrispondere
da	a	
700	630	100%
629	570	90%
569	490	80%
<490	350	Proporzionale al rapporto tra il punteggio conseguito e 700
<350		0

³ A partire dall'anno 2021.



Altro Personale del Comparto

Punteggio totale della Performance Individuale (SPI)		% Indennità di Produttività/di Performance da corrispondere
da	a	
700	630	100%
629	570	90%
569	490	80%
<490	245	Proporzionale al rapporto tra il punteggio conseguito e 700
< 245		0

La conclusione del processo di valutazione della Performance Individuale comporta l'inserimento in calce alla scheda individuale di possibili note e osservazioni che permettano di identificare eventuali giustificazioni di apprezzabili scarsi risultati individuali in dipendenza di cause ostative esterne o di fattori esogeni imprevedibili, sia riconducibili ai fattori **An** che al fattore **B**.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari, superiori alla multa determina una riduzione automatica del 50% della punteggio ottenuto dal dipendente in sede di valutazione. Mentre, l'accertata violazione dei vari obblighi normativi (come riepilogati negli Allegati 1 e 2 Deliberati dalla CIVIT nella seduta del 8 Novembre 2012 e smi di legge intervenute sul tema) dà titolo all'Amministrazione di operare le previste decurtazioni; del tutto si dovrà dare evidenza nella (Scheda Allegato 2) di valutazione della performance individuale.

L'esito valutativo riferito alla Dirigenza può essere oggetto di motivato ricorso "gerarchico improprio" al Direttore, entro 10 gg dalla consegna della Scheda di Valutazione, il quale si esprime sulla richiesta stessa, sentito il Nucleo di Valutazione, di norma entro 30 giorni. Del pari, deve riconoscersi che l'interessato valutato direttamente dalla dirigenza AIPo può - con istanza motivata presentata entro 10 gg dalla consegna della Scheda di Valutazione - chiedere un riesame al Dirigente di assegnazione e così sollecitare l'eventuale esercizio del potere di autotutela. Il Dirigente si esprime sulla richiesta, tassativamente, entro 30 giorni. Del tutto sono portati tempestivamente a conoscenza il Direttore e il Nucleo di Valutazione.

8. Schede Valutative comparto e dirigenza

Vedasi allegati

9. Scheda Allegato X – Performance Org.va

Struttura + Valutazione + esempio

Vedasi allegati



Dizionario delle Competenze manageriali e dei connessi comportamenti organizzativi

Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi

Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio.

1	Base	Nelle situazioni quotidiane è attento al particolare e ha un'attitudine alla verifica dei dettagli nelle attività manuali e ordinarie d'ufficio. In caso di problemi contatta con tempestività colleghi e responsabili.
2	Medio	Sa analizzare i particolari in maniera efficace e veloce, identifica eventuali errori e li corregge in maniera tempestiva contattando se necessario il proprio responsabile.
3	Elevato	Sa eseguire con precisione il proprio lavoro manuale o d'ufficio con grande responsabilità. È autonomo nella risoluzione dei problemi e sollecita i colleghi ad una realizzazione accurata dei lavori.
4	Specialistico	È un punto di riferimento all'interno dell'ufficio per l'accuratezza e la precisione. Viene coinvolto dai colleghi e dai responsabili nella realizzazione di attività dove sono richieste precisione e puntualità.



Apprendimento e innovazione continua

Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio. Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.

1	Base	È disponibile ai cambiamenti proposti dal diretto superiore o da colleghi già esperti, specialmente se il cambiamento richiede impegno per apprendere nuovi concetti, principi, tecniche. Chiede feedback anche negativi per poter migliorare.
2	Medio	È aperto verso i cambiamenti proposti dalla direzione dell'Ente, quando richiedono impegno per apprendere e introdurre all'interno del servizio (o anche in servizi esterni al proprio) nuovi concetti, principi, tecniche.
3	Elevato	Coglie i contenuti innovativi delle norme, quando richiedono impegno per l'applicazione e per soluzioni nuove (nuovi servizi, innovazione nella gestione dei servizi, nuovi processi).
4	Specialistico	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate nella propria Direzione/Settore. Ha una visione chiara dell'evoluzione del contesto normativo e delle competenze professionali che si renderanno necessarie nel futuro e le acquisisce direttamente o favorisce la loro acquisizione all'interno dell'Amministrazione.



Autonomia

Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.

1	Base	Nello svolgimento di attività mediamente ripetitive, riconosce le priorità e i rischi e ricerca, in autonomia, le informazioni e gli strumenti non immediatamente disponibili.
2	Medio	Nel gestire o condurre un servizio o gruppo o nell'interazione con i colleghi, riconosce i propri ambiti di autonomia e di scelta all'interno del proprio settore, senza ampliarli troppo o viceversa mantenendoli ridotti al minimo, per garantire l'efficienza del servizio di appartenenza.
3	Elevato	Nel gestire o condurre più servizi o gruppi, riconosce i propri ambiti di autonomia e di scelta all'interno dell'intero Ente (o del settore di appartenenza nel caso in cui questo accorpi numerosi servizi), senza ampliarli troppo o viceversa mantenerli ridotti al minimo.
4	Specialistico	Ha una visione complessiva dell'Amministrazione, della sua storia e delle sue logiche di funzionamento che gli consente di assumere decisioni strategiche che hanno impatto sui risultati complessivi e sullo sviluppo di lungo periodo dell'Amministrazione.



Decisione

Capacità di prendere decisioni, di complessità variabile e in tempi congrui.

1	Base	Nello svolgimento di attività operative e mediamente ripetitive non si ferma di fronte a scelte da operare, concludendo velocemente, ma tenendo ben presenti i suoi ambiti di autonomia e le conseguenze delle sue decisioni.
2	Medio	Nello svolgere abitualmente attività poco omogenee non si ferma di fronte a scelte da operare anche rilevanti ai fini del funzionamento del servizio, concludendo velocemente e assumendo le decisioni necessarie, ma tenendo ben presenti i suoi ambiti di autonomia e le conseguenze delle sue decisioni.
3	Elevato	È in grado di operare scelte anche impegnative, per quantità di variabili da valutare e per l'impatto delle decisioni prese ai fini del funzionamento di servizi/settori.
4	Specialistico	È in grado di operare scelte anche impegnative, per quantità di variabili da valutare e per l'impatto delle decisioni prese ai fini del funzionamento dell'intero Ente. Condivide le decisioni prese costruendo attorno ad esse un consenso.



Flessibilità e collaborazione

Adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.

1	Base	Accetta di lavorare con persone diverse e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purchè richiesto occasionalmente durante l'anno.
2	Medio	È disponibile a lavorare con persone diverse e a dedicarsi ad attività non abituali in orari diversi dall'ordinario, anche se richiesto periodicamente nell'anno.
3	Elevato	È disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare in orari non ordinari, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito organizzativo (altri soggetti – fornitori – amministratori, ecc).
4	Specialistico	È a disposizione della Struttura per il raggiungimento dei risultati. È estremamente disponibile a variare l'orario di lavoro e realizzare nuove attività.



Gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dalla Dirigenza.

1	Base	Adatta il contenuto del suo lavoro e la gestione del suo ruolo in coerenza con i cambiamenti in atto nel settore. È disponibile a rivedere le procedure amministrative di competenza alla luce delle nuove direttive.
2	Medio	Partecipa propositivamente alla gestione di alcune azioni di cambiamento avviati all'interno del settore sostenendone le logiche sottostanti.
3	Elevato	Guidato dal dirigente, costruisce piani di attuazione delle strategie da portare avanti all'interno del settore. Ha ancora necessità di essere sostenuto nell'azione di coinvolgimento e promozione del cambiamento con i collaboratori e i colleghi. Gestisce in concertazione con il Dirigente eventuali resistenze al cambiamento da parte dei collaboratori.
4	Specialistico	Sviluppa le strategie di cambiamento elaborate dalla Dirigenza in azioni concrete, da attuare e monitorare all'interno del settore organizzativo di appartenenza. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando puntualmente alla dirigenza eventuali difficoltà e proposte di intervento. È in grado di gestire autonomamente eventuali resistenze ai cambiamenti.



Interazione con l'utenza

Capacità di rilevare i bisogni e il livello del servizio richiesto dell'utenza interna ed esterna nonché di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.

1	Base	Ha un comportamento educato, formalmente corretto e conforme al principio "il cliente ha sempre ragione" nel rapporto diretto e personale con l'utenza.
2	Medio	Ascolta, approfondisce e analizza le esigenze esplicite e implicite degli utenti del servizio (valido per utenza e servizi poco diversificati). Raccorda le esigenze degli utenti con le regole aziendali, la normativa di riferimento ecc. Propone, quando possibile, soluzioni alternative a quanto richiesto contemporaneamente da più utenti al fine di ottimizzare i processi interni di lavoro. Tiene conto degli effetti a valle delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sulla soddisfazione dell'utenza, sul processo di lavoro, sul proprio settore.
3	Elevato	Ascolta, approfondisce e analizza le esigenze esplicite e implicite di più utenti interni o esterni che potrebbero esprimere esigenze fra loro contrastanti. Raccorda le esigenze degli utenti con le regole agenziali, la normativa di riferimento, ecc. Propone soluzioni alternative a quanto richiesto contemporaneamente da più utenti al fine di ottimizzare i processi interni di lavoro, sempre nel rispetto della normativa e del regolamento dell'Ente. Tiene conto degli effetti a valle delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sulla qualità del servizio, sul processo di lavoro, sulla propria area influenzando le attività dei colleghi.
4	Specialistico	Ascolta, approfondisce e analizza il cambiamento dei bisogni dell'utenza e degli stakeholder e sollecita l'Amministrazione a farvi fronte. Promuove l'orientamento all'utente e al risultato nell'ottica della soddisfazione dei bisogni fra i diversi enti. Definisce regole di funzionamento che tengano conto delle esigenze degli utenti (interni ed esterni).



Impegno nell'eliminare gli sprechi

Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità dei Servizi e delle Attività istituzionali.

1	Base	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi dei materiali utilizzati nel ciclo lavorativo (amministrativo, tecnico, operativo) e l'uso improprio dei servizi (telefono, luce, auto, computer, ecc).
2	Medio	È attento al rispetto di criteri di economicità e l'individuazione di forme alternative di gestione garantendo sempre un buon rapporto costi / benefici, limitatamente alla gestione del servizio erogato.
3	Elevato	Monitora le oscillazioni anomale dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Ente e conseguente si attiva per promuovere interventi correttivi che coinvolgano colleghi e collaboratori del proprio Ente.
4	Specialistico	Si pone obiettivi sfidanti di contenimento dei costi che promuove all'esterno del proprio Ente al fine di attivare sinergie con altre aree dell'Amministrazione. Utilizza strumenti per il monitoraggio e promuove l'attivazione di azioni correttive da parte dei propri collaboratori.



Negoziazione e gestione dei conflitti

Capacità di comprendere e affrontare situazioni conflittuali tra individui e all'interno di un gruppo e/o ricercare soluzioni di interesse comune.

1	Base	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro controlla il proprio comportamento per non entrare in conflitto o generare contrasti.
2	Medio	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro, cerca di evitare l'insorgere di conflitti ricercando punti d'intesa comune sui temi che generano contrasti.
3	Elevato	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro evita di generare conflitti e tende a mediare contrasti eventualmente presenti ricercando soluzioni di interesse comune, in contesti e con interlocutori diversi. Cerca di individuare i fattori che generano i conflitti per provare a prevenirli.
4	Specialistico	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro individua i fattori che possono generare conflitti ed esegue azioni di prevenzione. Affronta direttamente situazioni di conflitto con alta intensità di aggressività.



Orientamento al risultato

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.

1	Base	È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo - qualitativo - temporale), in un contesto poco logorante per tipologia di utenza e per numero di relazioni con soggetti esterni al servizio o all'Ente.
2	Medio	Verifica con regolarità la coerenza tra attività svolte nel servizio (o comunque di propria competenza) e risultati finali da questo perseguiti al fine di intraprendere azioni correttive, in un contesto mediamente logorante (in termini di relazioni esterne / interne).
3	Elevato	È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo, qualitativo, temporale) anche quando questo comporta una continua mediazione con altri enti per processi di lavoro trasversali o per servizi complementari erogati all'utenza.
4	Specialistico	Accetta e valorizza le scelte dell'amministrazione e le sostiene all'interno del proprio Ente anche quando queste prevedono un cambiamento e un impatto diretto sulla propria area di influenza. Non perde la determinazione ai risultati assegnati anche di fronte a pressioni multiple (incertezze, carenze di risorse, tensioni interpersonali, mancanza di indirizzi precisi, ...).



Pensiero sistemico

Capacità di comprendere le situazioni complesse attraverso letture alternative delle cause e delle loro determinanti. Capacità di guidare la gestione e lo sviluppo del servizio e del settore agendo sui diversi fattori alla base del risultato da raggiungere.

1	Base	Sa collocare la sua attività all'interno dei processi di erogazione del servizio di appartenenza ed è in grado di riconoscere le diverse interfacce con altri servizi dell'amministrazione. Riesce a collocare le problematiche specifiche di settore all'interno di un contesto di riferimento più ampio. Comprende le ragioni organizzative di molte scelte obbligate dell'amministrazione.
2	Medio	Analizza le situazioni che gli si presentano quotidianamente con una buona consapevolezza del contesto all'interno del quale sono inseriti. È in grado di riconoscere le determinanti interne ed esterne all'amministrazione (cause ed effetti) alla base di problematiche organizzative e di settore. È in grado di individuare più soluzioni organizzative alternative per il miglioramento dei servizi.
3	Elevato	È in grado di proporre letture alternative alle problematiche del settore da più punti di vista diversi. Ha una chiara e ampia visione del funzionamento dell'amministrazione e delle dinamiche interne ed esterne alla base delle criticità del suo settore. Sa agire su alcune di queste determinanti per sollecitare cambiamenti a sostegno del raggiungimento degli obiettivi assegnati.
4	Specialistico	Ha una visione di insieme delle problematiche dell'amministrazione e riesce a collocarle e leggerle su più livelli di interpretazione (politico, economico, normativo, procedurale, ecc). Guida la gestione dell'Ente consapevole del contesto e agisce sulle variabili esterne in prima persona o attraverso l'azione di terzi (organismi politici, altre amministrazioni, ecc.).



Pianificazione e programmazione

Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane.

1	Base	È in grado di gestire progetti e piani di lavoro semplici (con ridotto numero di risorse, con un numero esiguo di obiettivi e senza il coinvolgimento di altri servizi esterni) rispettando i tempi di realizzazione, gli obiettivi di budget e gli altri target da raggiungere.
2	Medio	È in grado di gestire progetti e piani di lavoro mediamente complessi (con un rilevante numero di risorse, con diversi obiettivi assegnati e con il coinvolgimento di altri servizi esterni). Rispetta i tempi di realizzazione e gestisce gli imprevisti e le relative azioni di recupero, presidia il budget e l'integrazione e la valorizzazione del personale coinvolto.
3	Elevato	È completamente autonomo nella gestione di progetti complessi all'interno dei quali dimostra padronanza nell'utilizzo di metodi e strumenti manageriali. Sostiene i collaboratori e fornisce supporto ai colleghi meno esperti.
4	Specialistico	Presidia efficacemente progetti strategici per l'amministrazione con una forte capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura. I risultati raggiunti sono standard di riferimento.



Promozione del cambiamento

Capacità di individuare i possibili sviluppi del contesto (politico, normativo ed economico) e di promuovere cambiamenti strategici interni al proprio settore e trasversali all'amministrazione.

1	Base	Ha un atteggiamento collaborativo e propositivo verso nuove iniziative di cambiamento dell'amministrazione. Non ostacola l'introduzione di nuove procedure o lo sviluppo e il miglioramento dei servizi, anzi ne sostiene il valore con colleghi del settore e di altri settori.
2	Medio	Condivide gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico e partecipa ad alcune azioni di attuazione portate avanti dal suo Settore. Sostiene con i colleghi i principi alla base del cambiamento in corso.
3	Elevato	È a conoscenza dei possibili sviluppi (politici, sociali ed economici) futuri dell'amministrazione. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico e ne facilita la condivisione da parte dei collaboratore. Propone azioni e strategie di attuazione degli stessi all'interno del suo Settore.
4	Specialistico	Ha una visione chiara dei possibili sviluppi (politici, sociali ed economici) futuri dell'amministrazione. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico riconoscendone gli aspetti di opportunità e le eventuali criticità. Si fa promotore del cambiamento all'interno dell'amministrazione consapevole del suo ruolo strategico di facilitatore dei processi di sviluppo. Concretizza gli indirizzi di cambiamento in strategie e azioni concrete all'interno del suo Settore e in integrazione con altri Settori.



Rapporti esterni

Capacità di rappresentare istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati.

1	Base	Si riconosce nei valori istituzionali espressi dall'amministrazione e esprime un adeguato senso di responsabilità nelle interazioni con altri interlocutori esterni. Pianifica e prepara, con una forte attenzione alla comunicazione esterna, le situazioni di rapporto con l'esterno.
2	Medio	Presenza a situazioni di interazione con l'esterno con una forte attenzione all'immagine trasmessa dell'amministrazione. Riesce in queste situazioni a veicolare quasi sempre una buona immagine dell'amministrazione.
3	Elevato	Esprime nei suoi rapporti esterni i valori istituzionali dell'Amministrazione. È attento a sviluppare relazioni con gli organismi politici, con altre istituzioni e attori del territorio. Costruisce situazioni di dialogo con la cittadinanza.
4	Specialistico	Si fa promotore efficace dei valori istituzionali espressi dall'Amministrazione. Ha costruito buoni e solidi rapporti con gli organismi politici, con altre istituzioni e attori del territorio tesi a sostenere proficuamente l'azione portata avanti dall'amministrazione. Si fa portavoce verso la cittadinanza delle decisioni intraprese sostenendone le scelte e motivandone efficacemente le ragioni.



Proattività in situazioni critiche

Capacità di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento.

1	Base	Agisce su situazioni critiche previste attraverso l'applicazione di procedure e di piani di intervento condivisi nel settore ed elaborati dai responsabili di settore.
2	Medio	Applica quando possibile le procedure ed è in grado di fronteggiare adeguatamente situazioni critiche nuove, sostenendone, quando possibile, la risoluzione o l'eventuale contenimento delle conseguenze negative. Comunica quanto accaduto al responsabile e realizza gli interventi disposti da quest'ultimo.
3	Elevato	Ha una visione chiara dei possibili rischi, delle criticità e dei vincoli all'interno del quale opera il suo servizio. Programma e monitora interventi per fronteggiare le criticità, per prevenire e ridurre i rischi nel rispetto dei vincoli imposti dal contesto.
4	Specialistico	Interviene efficacemente sul contesto (organizzativo, tecnico, economico,...), per limitare il più possibile eventuali situazioni critiche, e promuove logiche di prevenzione e di programmazione di interventi di gestione delle criticità all'interno della struttura. Monitora costantemente i piani di prevenzione e ne sollecita il continuo aggiornamento.



Valorizzazione delle risorse umane

Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze, in ottica meritocratica e selettiva.

1	Base	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione. Ha le basi teoriche sui temi della motivazione e sui processi di sviluppo delle persone (formazione, sviluppo delle competenze ...). Collabora attivamente all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi, ecc.).
2	Medio	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione e ne utilizza adeguatamente gli strumenti per realizzare la gestione del settore e del personale: delegare gli obiettivi, monitorare i risultati durante l'anno, valutare le prestazioni dei singoli rispetto alle attese dell'organizzazione.
3	Elevato	Realizza il processo di valutazione delle performance individuali condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e delle prestazioni verso l'esterno e valorizzazione delle persone). Coglie le opportunità offerte dal sistema per raccogliere dati sul clima di lavoro, per attuare azioni di coinvolgimento sugli obiettivi e di sostegno allo sviluppo dei singoli.
4	Specialistico	Definisce una strategia di gestione del personale sulla base dei risultati di performance raggiunti nell'anno precedente e in relazione ai bisogni di crescita e sviluppo del settore. Programma interventi di formazione e sviluppo delle competenze all'interno del settore attraverso azioni di apprendimento sul campo e interventi di formazione d'aula. Verifica costantemente il clima di lavoro, attua interventi mirati al miglioramento del benessere organizzativo e svolge l'attività valutativa di competenza assicurando l'esito selettivo della stessa mediante un'adeguata e motivata differenziazione delle valutazioni individuali operate.



Competenze Professionali Trasversali

Analisi e revisione dei processi amministrativi e di gestione dei servizi

Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi agli stakeholder e i principali processi amministrativi, utilizzando gli strumenti di re-ingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi dell'Agenzia e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.

1	Base	Rilegge le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali. Colloca efficacemente le sue attività di lavoro all'interno del processo di erogazione del servizio di cui fa parte. Collabora propositivamente ai progetti, interni alla struttura, di analisi e revisione dei processi. Partecipa alla raccolta di dati e al monitoraggio della performance della struttura.
2	Medio	Ha una buona conoscenza della metodologia e dei principali strumenti di re-engineering ed è in grado di applicarli alle attività di mappatura e revisione dei processi intraprese all'interno della sua struttura. Propone soluzioni di miglioramento relativamente al lavoro di sua competenza.
3	Elevato	Sostiene all'interno della sua Direzione, l'importanza dei processi nel funzionamento dei servizi. Individua i processi chiave sui quali avviare interventi di miglioramento strategici per la performance della Struttura e dell'Ente. Misura i risultati attuali dei processi amministrativi e di erogazione dei servizi e riprogetta le attività del suo ambito secondo precisi standard di efficienza ed efficacia.
4	Specialistico	Si fa promotore dei valori del miglioramento continuo e delle logiche organizzative per processi all'interno dell'Amministrazione. Diffonde le metodologie e gli strumenti di re-engineering fra tutto il personale dirigente e I.P.O. dell'Amministrazione. Coordina e gestisce efficacemente progetti che coinvolgono l'intera amministrazione finalizzati al miglioramento dei processi amministrativi dei servizi e alla misurazione delle performance dell'amministrazione. Monitora le performance del proprio ambito organizzativo, in ottica dell'amministrazione, con un sistema di indicatori costruiti "ad hoc".



Budgeting e reporting

Capacità di progettare e sviluppare sistemi e strumenti per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione.

1	Base	E' autonomo nella raccolta sistematica dei dati e delle informazioni oggetto del controllo e dei monitoraggi della gestione, utilizzando specifici schemi e modelli standardizzati e condivisi all'interno del servizio o dell'Ente, anche informatizzati.
2	Medio	Svolge un ruolo di "facilitatore decentrato" a supporto della direzione del servizio di appartenenza nell'ambito del processo di pianificazione e controllo, nel rispetto dei tempi e ottimizzando in modo autonomo le attività di rilevazione. Collabora attivamente alla rilevazione e il monitoraggio in corso di gestione e a consuntivo, utilizzando gli strumenti condivisi nell'Ente e specifici, di settore. Promuovere l'adozione, all'interno dell'unità organizzativa di appartenenza, di metodi di gestione omogenei (sistemi operativi).
3	Elevato	Nell'ambito del processo di pianificazione e controllo, traduce efficacemente le linee programmatiche dell'amministrazione in obiettivi gestionali misurabili e commisurati alle risorse disponibili, gestendo in modo ottimale, anche con idonea reportistica di supporto, la fase negoziale con la componente politica, elaborando, allo scopo, pochi ma significativi indicatori, organizzandone la rilevazione e il monitoraggio in corso di gestione e a consuntivo, utilizzando gli strumenti condivisi nell'Ente e specifici, di settore. Valuta le risultanze dei monitoraggi e dei controlli allo scopo di intercettare scostamenti da quanto programmato, di adottare misure correttive in corso di esercizio e ri-orientare efficacemente la futura programmazione. Apporta qualificato contributo al controllo strategico del grado di realizzo dei programmi riferiti all'area di competenza, anche per ottemperare al principio di trasparenza nell'utilizzo delle risorse.
4	Specialistico	Definisce l'impostazione logica del sistema informativo di programmazione e controllo e degli strumenti adottati dall'Agenzia e ne presidia l'evoluzione nell'ambito del processo di pianificazione, controllo e valutazione. Elabora linee guida per l'Ente, assicurando al gruppo dirigente e all'intera organizzazione supporto metodologico, tattico e formativo e costante affiancamento operativo. Promuovere l'adozione, da parte dei dirigenti, di metodi di gestione omogenei (sistemi operativi), svolgendo un ruolo di "facilitatore centrale".



Comunicazione interna e flussi informativi

Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi dell'Agenzia e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.

1	Base	Conosce, del proprio settore, le competenze di legge ed indirizza lo stakeholder in termini appropriati. Ha padronanza del sistema informatico del proprio servizio e risponde in maniera adeguata sui tempi dei procedimenti interni, in modo da soddisfare le esigenze di accesso e trasparenza.
2	Medio	Gestisce l'informazione più complessa. Procede autonomamente nella ricerca di fonti d'informazione semplice. È in grado d'istruire l'interlocutore alla consultazione dei siti istituzionali.
3	Elevato	Gestisce il sistema informativo all'interno del settore, pianificando il lavoro. Traduce le disposizioni di legge per gli operatori interni e l'utenza. Sovrintende alla organizzazione della comunicazione del settore. Sviluppa e cura la formazione degli operatori interni, utilizzando anche e soprattutto mezzi, strumenti e applicativi informatici. Forma gli operatori all'utilizzo degli strumenti e applicativi informatici. Verifica il corretto funzionamento dell'informazione e comunicazione istituzionale e mantiene il controllo sull'efficacia dell'informazione.
4	Specialistico	Interagisce con l'organo politico, le Istituzioni pubbliche ed i servizi interni dell'Ente, in situazione di grande complessità, con l'obiettivo di gestire le informazioni in maniera efficace, efficiente, tempestiva ed economica oltretutto di assicurare i necessari livelli di trasparenza. Pianifica la progettazione dell'informazione, utilizzando le tecnologie informatiche dell'Ente. Tende a migliorare la situazione esistente con il perseguimento degli obiettivi. Sovrintende il sistema operativo/informativo dell'Ente.



Orientamento agli standard di servizio

Capacità di rispettare gli standard definiti e di attuare le azioni correttive per ridurre errori e/o disservizi e incrementare la soddisfazione degli stake-holders.

1	Base	È in grado di raccogliere osservazioni e indicazioni dell'utenza in merito a disservizi anche imputabili ad attrezzature in dotazione al servizio manifestatisi nell'ambito dell'attività di front office riferendo al proprio responsabile.
2	Medio	Nell'ambito dell'attività d'ufficio si rapporta con i colleghi di altri uffici e servizi cogliendo eventuali criticità e suggerimenti in merito ai processi di propria competenza facendo seguire tempestiva comunicazione al proprio responsabile.
3	Elevato	Si prende carico delle segnalazioni e delle criticità pervenute e monitora costantemente l'impatto delle medesime sull'andamento dell'offerta di servizio. Fornisce indicazioni e suggerimenti ai colleghi meno esperti e li guida alla realizzazione delle soluzioni individuate, nel breve periodo.
4	Specialistico	Definisce e rende pubblici i livelli di servizio da garantire all'utenza e agli altri stake-holder (sia qualitativi che quantitativi), confrontandosi con i soggetti interni (amministratori e Direttore Generale) e, quando previsto nell'ordinamento dell'Agenzia, con i soggetti esterni (portatori di interessi) coinvolti nelle decisioni. Allo scopo, valuta l'adeguatezza delle risorse disponibili rispetto alla domanda di servizio, tenendo conto delle criticità rilevate e delle priorità strategiche di programma. Progetta il sistema di rilevazione dei livelli di servizio effettivamente erogati e ne introduce l'utilizzo all'interno dell'unità organizzativa di competenza o, in caso di trasversalità, dell'intero Ente. Valuta con attenzione gli scostamenti rispetto agli standard di servizio definiti, per orientare le scelte future e adottare i necessari correttivi.



Impiego dei sistemi informatici dell'Agenzia

Capacità di utilizzare i sistemi informatici in dotazione all'Ente per svolgere le attività di competenza, per risolvere i fabbisogni informativi e per ottemperare agli obblighi di trasparenza del servizio di appartenenza e dell'intera organizzazione.

1	Base	<p>Utilizza correttamente e quotidianamente le funzioni elementari delle procedure informatiche applicative, di office automation e di cooperazione per lo svolgimento delle attività assegnate, ivi incluse la gestione quotidiana della propria casella posta elettronica, del protocollo informatico e delle funzioni di gestione documentale.</p> <p>Assicura un buon livello di qualità e correttezza dei dati e delle informazioni trattate, valutato con verifiche svolte a campione nei casi stabiliti (in particolare quando il dato o l'informazione sia oggetto di pubblicazione e di servizio esterno quando il dato sia strategico ai fini delle interrelazioni informative tra le basi dati).</p>
2	Medio	<p>Contribuisce a rilevare e risolvere le carenze funzionali delle applicazioni informatiche utilizzate, proponendo e motivando adeguatamente i miglioramenti da introdurre e monitorandone in autonomia il positivo riscontro, nel rispetto delle forme organizzative prestabilite.</p> <p>Conosce il potenziale dei sistemi informatici in dotazione ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni informativi e organizzativi (procedurali, di coordinamento, di relazione, di condivisione) del servizio di appartenenza e ne promuove l'utilizzo al suo interno.</p>
3	Elevato	<p>Realizza in tempi rapidi specifici sviluppi personalizzati, in relazione alle diverse esigenze, utilizzando in modo esaustivo, ma in qualità di "utente", le funzioni evolute dei sistemi e/o delle suite in dotazione, garantendo il riutilizzo comune, a beneficio del servizio o dell'intero Ente, delle applicazioni o routine realizzate.</p> <p>Conosce le funzionalità delle applicazioni gestionali e le componenti del patrimonio informativo dell'Agenzia nella misura atta a contenere al minimo le ridondanze di applicazioni e la duplicazione delle informazioni. È, cioè, in grado di agire rispettando la logica secondo cui si sviluppa l'architettura dei sistemi informatici applicativi dell'Agenzia.</p>
4	Specialistico	<p>Conosce il potenziale dei sistemi informatici in dotazione all'Ente ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni informativi e organizzativi (procedurali, di coordinamento, di relazione, di condivisione) dell'intera organizzazione e ne promuove l'utilizzo in modo trasversale nell'Ente. Fornisce anche supporto formativo e di affiancamento.</p> <p>Collabora con la direzione sistemi nel rilevare i fabbisogni informativi e nell'individuare progettare, sviluppare e introdurre idonee soluzioni applicative, in modo coerente con l'architettura applicativa.</p>



Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, decreti legge, decreti legislativi, Leggi regionali, regolamenti...)

Capacità di adottare comportamenti coerenti con le norme specifiche che regolano ciascun servizio prodotto dall'Agenzia e le attività di istituto svolte.

1	Base	Nel rapporto con il pubblico, per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni in genere con gli altri Enti, nel trattamento operativo quotidiano dei documenti e delle informazioni, agisce nel rispetto delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile. Necessita di indirizzo del proprio responsabile per adeguare il proprio comportamento alle innovazioni normative e regolamentari, che recepisce gradualmente, previo supporto e affiancamento iniziale.
2	Medio	Agisce nel rispetto delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne con altri Enti, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti. Necessita di indirizzo del proprio responsabile per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari, che recepisce prontamente nello svolgimento delle attività, anche confrontandosi con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche.
3	Elevato	E' in grado di adeguare, in autonomia, nel confronto con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche, le procedure, i documenti, i regolamenti e l'organizzazione del servizio alle innovazioni normative e regolamentari riguardanti il servizio di appartenenza.
4	Specialistico	Elabora linee guida e regolamenti riguardanti il servizio conformi al quadro normativo e giurisprudenziale, garantendo tempestivo supporto formativo e di indirizzo al personale gestito, presidiando le ricadute organizzative dei cambiamenti procedurali e operativo – gestionali. Valuta anche gli effetti delle innovazioni normative sulle strategie e le politiche, per supportare le scelte degli amministratori.



Normativa di riferimento per l'Ente

Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni e capacità di agire nel loro rispetto.

1	Base	<p>Nel rapporto con il pubblico, per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni in genere, nel trattamento operativo quotidiano dei documenti e delle informazioni, agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali e Regionali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale, ecc) e delle regole contenute nell'ordinamento dell'Agenzia (Statuto dell'Agenzia, Regolamento di organizzazione e di contabilità, Regolamento accesso atti e procedimenti; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento, ecc.), che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile.</p> <p>Necessita di indirizzo del proprio responsabile per adeguare il proprio comportamento alle innovazioni normative e regolamentari, che recepisce gradualmente, previo supporto e affiancamento iniziale.</p>
2	Medio	<p>Agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali e Regionali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale, L. 190/2012, ecc.) e delle regole essenziali contenute nell'ordinamento dell'Agenzia (Statuto; Regolamento di organizzazione e di contabilità; accesso; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento, ecc.) nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti.</p> <p>Necessita di indirizzo del proprio responsabile solo per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari, che recepisce prontamente per lo svolgimento delle attività, anche confrontandosi con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche.</p>
3	Elevato	<p>È in grado di analizzare, in autonomia e nel confronto con i colleghi, anche esterni al servizio, le ricadute che le innovazioni normative che regolano gli enti locali e regionali hanno sull'attività del servizio di appartenenza e di adeguare in conseguenza le procedure, i documenti e l'organizzazione interna al servizio.</p>
4	Specialistico	<p>Elabora linee guida per l'intero Ente e regolamenti dell'Agenzia conformi al quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento per gli enti locali e regionali. Previo confronto con il gruppo dirigente, facendone parte o in qualità di specialista di supporto, valuta in modo condiviso l'impatto organizzativo dell'innovazione normativa, in termini di cambiamenti procedurali e operativo-gestionali, oltre che gli effetti sulle strategie e le politiche, per orientare le scelte e le decisioni.</p>



Normativa sulla sicurezza del lavoro e la prevenzione della corruzione

Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008), delle normative in materia di sicurezza e in materia di Anticorruzione e Trasparenza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza e anticorruzione, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme e di applicazione delle tecniche di risk management previste dal PTPC.

1	Base	<p>Conosce a livello generale il testo unico sulla sicurezza: (es: figure in materia di sicurezza, obblighi di formazione ed informazione, rischi aziendali relativi alla propria mansione, ecc.). È autonomo nell'applicazione dei principi base in materia di sicurezza (es: utilizzo ergonomico della postazione al VDT, uso e manutenzione dei DPI, ecc.) e di prevenzione della corruzione.</p> <p>Ha esigenze di supporto e sostegno nell'applicazione delle indicazioni operative fornite in sede di formazione da parte delle figure che nell'Ente si occupano di sicurezza e di prevenzione della corruzione.</p>
2	Medio	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza e del PNA, dei rischi specifici della propria mansione (es: preposto squadra operai, referente del Responsabile Prevenzione Corruzione, ecc.). È autonomo per la risoluzione di situazioni routinarie (es: preposto che organizza l'attività giornaliera senza necessità di supporto, ecc.). È di esempio nell'applicazione dei principi base e delle fasi del PTPC nelle materie in questione (es: preposto che utilizza in modo corretto i DPI, ecc.).</p>
3	Elevato	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza, delle normative nazionali e territoriali correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro del PNA e del PTPC e del connesso PTIT. È parzialmente autonomo per la risoluzione di criticità in materia di sicurezza e anticorruzione, gestendo in - collaborazione con il servizio di prevenzione e protezione e il responsabile anticorruzione dell'Agenzia - in modo manageriale le situazioni da fronteggiare (es: cambio mansione a seguito giudizio d'idoneità con limitazioni, criticità in luoghi di lavoro inerenti la sicurezza, rotazioni dei collaboratori, ecc.).</p>
4	Specialistico	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza, delle normative nazionali e territoriali correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro del PNA e del PTPC e del connesso PTIT. È completamente autonomo per la risoluzione di situazioni nuove ed attiva continue iniziative strategiche di promozione della sicurezza e della legalità, con capacità di gestione degli imprevisti, di coaching e di leadership della struttura</p> <p>Agisce in maniera autonoma gestendo i tempi di realizzazione per lo svolgimento dell'attività finalizzata alla sicurezza e delle fasi del PTPC con confronti continui con le altre figure dirigenziali e con i collaboratori.</p>



Organizzazione dell'Agenzia

Conoscenza della struttura organizzativa dell'Agenzia, delle principali attribuzioni, competenze e responsabilità delle singole unità organizzative, anche in termini di documenti prodotti.

1	Base	Conosce l'organigramma dell'Amministrazione e l'organizzazione del proprio Settore organizzativo: ruoli e responsabilità assegnate. Ha chiare le finalità del proprio servizio, le macro-attività e i principali servizi erogati. Conosce la tipologia di certificazione prevista dalla normativa del proprio servizio.
2	Medio	Conosce in modo approfondito le competenze (attività, ruoli, responsabilità assegnate) del settore di appartenenza. È in grado indirizzare, all'interno del settore, il pubblico in base al procedimento più adatto e in relazione alla richiesta presentata. Conosce la tipologia della certificazione prevista dal settore di appartenenza.
3	Elevato	Ha una visione di insieme dell'organizzazione dell'Amministrazione e conosce i servizi presenti nell'Agenzia e le loro finalità. Sa raccogliere le informazioni necessarie per indirizzare, all'interno dell'amministrazione, il pubblico nei diversi settori, in base alla richiesta presentata e al procedimento amministrativo di riferimento.
4	Specialistico	Ha chiare le competenze e le attribuzioni di ogni settore ed è in grado di indirizzare autonomamente il pubblico per ogni tipologia di richiesta. È diventato un punto di riferimento per i colleghi per eventuali dubbi e incertezze di competenza tra settori differenti. Si aggiorna con continuità sugli eventuali cambiamenti organizzativi e trasmette le nuove informazioni all'interno del settore di appartenenza



Orientamento agli standard di servizio

Capacità di rispettare gli standard definiti e di agire con azioni correttive per ridurre errori e disservizi e incrementare la soddisfazione dei cittadini, anche in termini di trasparenza.

1	Base	Conosce gli standard definiti, li applica e svolge azioni correttive per ridurre errori e disservizi se supportato dall'equipe di lavoro.
2	Medio	Applica in maniera autonoma e responsabile gli standard definiti e svolge azioni correttive per ridurre errori e disservizi anche senza il supporto dell'equipe di lavoro.
3	Elevato	Fornisce un contributo personale nella definizione degli standard di servizio, li applica correttamente per incrementare la soddisfazione dei cittadini.
4	Specialistico	Si adopera nella raccolta dei dati per il monitoraggio degli standard di servizio e partecipa attivamente alle attività promosse all'interno dell'Ente di miglioramento continuo.



Procedure amministrative di competenza

Capacità di istruire atti e procedimenti amministrativi, individuare le problematiche connesse e le possibili soluzioni.

1	Base	È in grado di tenere aggiornati, sulla base delle indicazioni dei servizi di riferimento e del proprio responsabile, gli schemi di riferimento (normativa generale, regolamentare). Si rapporta e segue le indicazioni dei servizi informatici per l'utilizzo degli aggiornamenti delle procedure.
2	Medio	In relazione alla cadenza delle sedute degli organi di indirizzo politico, alle attività amministrative di stretta competenza del Settore, calendarizza, in raccordo con il dirigente/IPO responsabile, la redazione e la presentazione degli atti. Procede all'inserimento nelle procedure informatiche gestionali di riferimento dei dati relativi. Raccoglie i visti e i pareri obbligatori. Trasmette gli atti agli uffici competenti. Raccoglie e gestisce ordinatamente gli atti formalizzati.
3	Elevato	Istruisce e predispone gli atti amministrativi non routinari relazionandosi con gli altri uffici di riferimento. Si rapporta con i soggetti esterni (tesoriere, concessionario e agente della riscossione) per la definizione del procedimento.
4	Specialistico	Individua autonomamente l'iter amministrativo di riferimento in relazione a problematiche specifiche. Predispone sulla base di riscontri normativi e giurisprudenziali pareri connessi ai procedimenti attivati.



Redazione atti amministrativi

Capacità di redigere atti amministrativi standardizzati e complessi in forma corretta, esplicitando le motivazioni e ricercando le fonti normative e i regolamenti correlati.

1	Base	<p>Conosce le nozioni di base sugli elementi fondamentali e costitutivi dell'atto (intestazione, premessa, riferimenti...).</p> <p>Redige in forma corretta atti tipici, come le determinazioni e i provvedimenti di liquidazione, e standardizzati, atti sui quali esiste un fac-simile di riferimento. La discrezionalità nell'elaborazione dell'atto è limitata e non comporta l'elaborazione di motivazioni specifiche e complesse.</p> <p>Richiede frequentemente supporto e supervisione da parte del responsabile.</p>
2	Medio	<p>Redige provvedimenti nuovi partendo da uno standard (fac-simile) di riferimento e adattandolo alla situazione specifica.</p> <p>È autonomo nella redazione, in forma corretta, di atti tipici (determinazioni dirigenziali di acquisto, di affidamento,...), esplicitando le relative motivazioni. Necessita del supporto del relativo responsabile.</p>
3	Elevato	<p>Redige, in completa autonomia, atti amministrativi non standardizzati, corretti dal punto di vista formale e logico, adeguatamente motivati.</p> <p>Sa reperire e analizzare le fonti normative e regolamentari connesse al contenuto dell'atto.</p> <p>Opera in modo completamente autonomo e fornisce supporto ai componenti del gruppo di lavoro.</p>
4	Specialistico	<p>Redige atti amministrativi specifici e non standardizzabili, particolarmente complessi, come i regolamenti di competenza consigliare o il piano regolatore dell'Ente, tali da richiedere l'elaborazione e la valutazione di dati o la predisposizione di relazioni.</p> <p>Si rapporta con la componente politica-amministrativa e la Direzione sovraordinata relativamente ai contenuti degli atti.</p> <p>Predisporre atti con valenza regolamentare per l'Ente.</p>



Valutazione delle strategie

Capacità di elaborazione e valutazione delle strategie e di monitoraggio dei risultati raggiunti.

1	Base	Conosce le strategie dell'area e del settore e partecipa attivamente alla realizzazione dei piani di attuazione settoriali. Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione. Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'area di riferimento e dell'intera Amministrazione.
2	Medio	Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione settoriali finalizzati a supportare le priorità strategiche dell'area. Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'Amministrazione o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio.
3	Elevato	Partecipa alla programmazione della direzione attraverso la collaborazione nell'elaborazione delle strategie del settore. Presidia l'implementazione delle strategie attraverso lo sviluppo e l'attuazione di progetti interni al settore, interni all'amministrazione, esterni di sistema. Monitora i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici del settore, individuando ed eventualmente attivando le azioni correttive.
4	Specialistico	Recepisce gli indirizzi strategici del Direttore Generale e riconduce tutte le attività dell'area di appartenenza alle priorità strategiche dell'Ente. Partecipa efficacemente all'elaborazione dei programmi pluriennali e del piano operativo annuale. Definisce gli aspetti economici, le responsabilità, l'impatto e gli indicatori di valutazione degli effetti delle politiche dell'Amministrazione. Monitora in modo sistemico la coerenza tra obiettivi strategici, azioni ed effetti prodotti e attiva azioni correttive in itinere per ottenere gli effetti progettati.



Schede Valutative comparto e dirigenza - Format



Scheda Allegato X –Format/Struttura, Valutazione, esempio