



Città di Molfetta

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

ALLEGATI

- Modelli schede di valutazione
- Dizionari delle competenze
- Modello scheda obiettivi performance organizzativa ed individuale
- Schema referto dirigenziale

1. Oggetto

Il presente regolamento, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni ed in coerenza, per quanto applicabili, degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, disciplina il ciclo della performance nell'ambito del sistema di pianificazione integrata, a sua volta armonizzato nell'ambito del sistema delle fonti pianificatorie valide a livello di Ente, assumendo i seguenti riferimenti generale:

a. **Definizione della Performance:** *“contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita;*

b. **fonti normative e regolamentari di riferimento:**

- L'articolo 97 della Costituzione: buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa;
- Gli articoli 3, 37 e 51 della Costituzione: pari opportunità nella loro dimensione più ampia;
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in tema di Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Riforma Brunetta);
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 (Riforma Madia) che modifica e integra il D. Lgs. N. 150/2009);
- L'art. 6, commi da 1 a 4, del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni in legge 6 agosto 2021 n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- La legge 22 dicembre 2021, n. 27 ed i suoi decreti derivati, il D.Lgs. 222.2023 che ha anche novellato il D.Lgs. 150.2009 e il D.Lgs. 62.2024 che ha introdotto il nuovo principio dell'accessibility first;
- Le linee guida del dipartimento per la funzione pubblica;
- Le previsioni del c.c.n.l. funzioni locali;

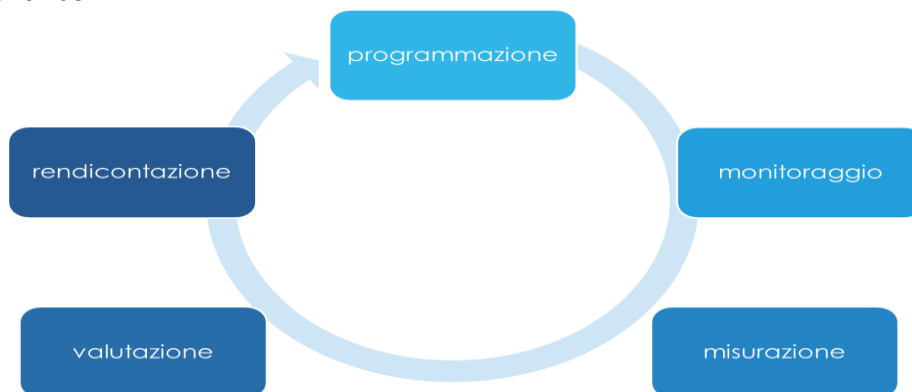
c. **principi generali:**

- Ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (alcuni autori parlano di performance istituzionale) ed alle unità organizzative in cui si articola (performance organizzativa) e ai singoli dipendenti di livello dirigenziale o di comparto (performance individuale), prendendo in considerazione il più ampio sistema di cascading degli obiettivi che, partendo dalle linee di mandato, declina le stesse in obiettivi strategici e di valore pubblico;
- Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di partecipazione e comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni relative alla misurazione e valutazione della performance (giornate della trasparenza, programmazione partecipativa, valutazione partecipativa e ogni ulteriore soluzione nel tempo definita ed implementata);
- Il rispetto delle disposizioni in tema di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'accesso alle premialità (se manca il piano della performance non si può assumere e non si possono erogare premi – la validazione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi, come lo è il perseguimento degli obiettivi di accessibilità);

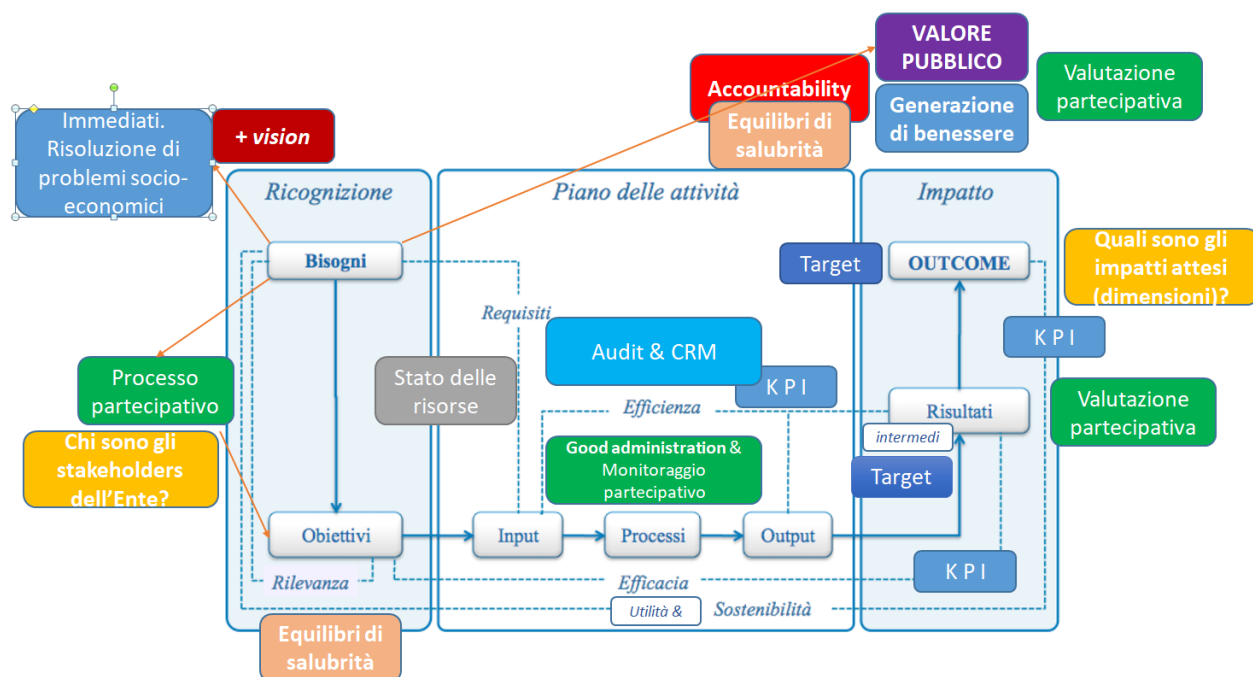
- La valutazione negativa può essere fonte di responsabilità dirigenziale, ma anche presupposto per il licenziamento disciplinare per i dirigenti ma anche per il personale di comparto

d. Fasi del Ciclo della performance

La performance dell'ente ha un andamento ciclico che si compie annualmente, comprendendo le seguenti fasi:



e si innesta nel seguente workflow logico-operativo



2. sistema di misurazione e valutazione della performance

Il "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE" (S.MI.VA.P), viene adottato ed aggiornato o confermato annualmente dalla Giunta Comunale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione od organismo equivalente (nel prosieguo semplicemente "Organismo indipendente"). Il sistema di misurazione e valutazione della performance ed i suoi aggiornamenti sono pubblicati nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale.

Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei:

- risultati del controllo di gestione e delle altre forme di audit, compreso quelle attivate ai sensi della Sezione 4 del PIAO (e nel caso della sottosezione 2.3);
- delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi;
- dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento;
- dagli ulteriori elementi che nel corso del tempo potrebbero essere inseriti nell'ambito dei documenti di programmazione e che devono essere oggetto di misurazione e valutazione.

Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.

Nel sistema di valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Al sistema di valutazione è assicurata la partecipazione dei cittadini, nel rispetto degli indirizzi e delle direttive del D.F.P. in tema di "valutazione partecipativa". L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali. La valutazione partecipativa, preceduta dalla fase di programmazione partecipativa, sarà posta in essere anche nel rispetto delle previsioni del D.Lgs. 222.2023, curerà in particolare le dimensioni qualitative dei servizi e potrebbe rappresentare la condizione per disinnescare gli effetti applicativi del D.Lgs. 198.2009.

Il sistema in parola si completa con il perfezionamento e l'aggiornamento delle carte dei servizi nelle quali saranno precisati gli standard qualitativi ascrivibili ai diversi servizi erogati dall'Ente e dai concessionari.

3. Ciclo della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce le varie attività preordinate alla gestione del ciclo della performance:

a. Programmazione

All'interno del Ciclo, la funzione della sezione valore pubblico - performance - anticorruzione del P.I.A.O. consiste nell'orientare l'attività dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative in cui essa si compone, nonché dei dirigenti e del personale non dirigenziale preposto a ciascuna di esse verso il conseguimento di "scopi" ritenuti qualificanti e prioritari.

L'art. 6, commi da 1 a 4, del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni in legge 6 agosto 2021 n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa, in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano triennale dei fabbisogni del personale e il Piano delle Azioni Positive, quale misura di semplificazione, snellimento e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha una durata triennale e viene aggiornato annualmente, è redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal

Dipartimento della Funzione Pubblica, all'Anticorruzione e alla Trasparenza, di cui al Piano Nazionale Anticorruzione e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012, del decreto legislativo n. 33 del 2013 e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Ai sensi dell'art. 6, comma 6-bis, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, come introdotto dall'art. 1, comma 12, del decreto legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15 e successivamente modificato dall'art. 7, comma 1 del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni, in legge 29 giugno 2022, n. 79, le Amministrazioni e gli Enti adottano il PIAO a regime entro il 31 gennaio di ogni anno o in caso di proroga per legge dei termini di approvazione dei bilanci di previsioni, entro 30 gg dalla data ultima di approvazione dei bilanci di previsione stabilita dalle vigenti proroghe

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto con la finalità di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione, nonché assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla missione pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori, si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

La sezione valore pubblico – performance – anticorruzione individua gli obiettivi specifici e annuali di cui all'art. 5, comma 1, lettera b) del d.lgs. 150/2009 e definisce le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, andando a coordinare con il PEG, il Piano Esecutivo di Gestione, funzionalmente a quanto previsto dall'art. 169 del D.Lgs. 267.2000 e ss.mm.ii. ed alle indicazioni dell'all. 4/1 al D.Lgs. 118.2011 e ss.mm.ii., principio contabile applicato della programmazione.

I dirigenti sono tenuti ad elaborare una propria proposta di obiettivi per l'esercizio successivo, prima della fine dell'esercizio precedente; le proposte dei dirigenti, con il coordinamento del segretario generale, sono oggetto di negoziazione con il Sindaco e la Giunta Comunale. Il corretto ed adeguato svolgimento dei doveri di proposta e l'efficace conduzione delle attività di negoziazione, rilevano ai fini della valutazione della performance individuale e possono essere fonte di responsabilità dirigenziale. Le proposte di obiettivi dovranno tener conto delle priorità strategiche definite a livello locale, nazionale, europeo e internazionale (in questo caso, ove pertinente, rispetto ai Goal dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite), quindi, delle forme partecipative dove attuabili, nonché delle transizioni in atto accompagnate dal PNRR: amministrative, digitali, ambientali e sociali. Rispetto alle ultime sarà cura di ogni dirigente, nel caso anche attraverso il confronto ed il coordinamento del Responsabile dell'accessibilità, definire obiettivi di accessibilità coerenti con la mission della struttura di riferimento.

b. monitoraggio

Almeno una volta nel corso dell'esercizio, di norma in occasione della verifica degli equilibri di bilancio e/o della verifica sullo stato di attuazione dei programmi ai fini dell'aggiornamento del d.u.p. per l'anno successivo, i dirigenti conducono un monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati, verificando la coerenza degli indicatori e la sostenibilità dei target.

I dirigenti inoltrano l'esito dell'attività di monitoraggio al Sindaco ed alla Giunta Comunale, notiziandone l'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI ed il Segretario Generale, mediante produzione di analitica relazione nella quale possono eventualmente motivare le richieste di variazione degli obiettivi, indicatori e target, illustrando fattori esogeni, non prevedibili o sopravvenuti, comunque indipendenti dalla sua azione.

La Giunta Comunale, di norma entro il mese di settembre, previo parere dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, può approvare un aggiornamento alla sezione performance del PIAO.

c. misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

c1. Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

La misurazione è condotta da ciascun dirigente sulla base dei dati prodotti dai propri uffici, ovvero di quelli ricavati dal controllo di gestione.

c.2 Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause di scostamento rispetto al livello atteso, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Il processo di valutazione è svolto:

- Dall'organismo indipendente di valutazione o dal Nucleo di Valutazione - Organismo con funzioni equivalenti anche in forma monocratica, a cui, in applicazione del regolamento per la costituzione ed il funzionamento dell'organo, compete:
 - i. la misurazione e valutazione della performance organizzativa;
 - ii. la proposta di valutazione individuale del segretario generale, quale supporto alla valutazione effettuata dal sindaco;
 - iii. la valutazione individuale dei dirigenti;
 - iv. il supporto al processo di valutazione annuale dei responsabili delle posizioni organizzative e di tutto il personale effettuato dai dirigenti;
- dai dirigenti che effettuano la valutazione individuale dei titolari di posizioni organizzative e del personale assegnato alle loro strutture, coadiuvati dai responsabili delle posizioni organizzative, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e di carriera, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;
- dai dipendenti che partecipano alle indagini interne per la rilevazione dei diversi aspetti del benessere organizzativo e delle dinamiche relazionali con i propri colleghi e con i superiori;

- dai cittadini o dagli altri utenti finali, anche aggregati in associazione e formazioni analoghe, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni e dall'art. 5 del D.Lgs. 222.2023.

d. Rendicontazione

La Relazione annuale sulla performance è il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nella sezione performance del P.I.A.O. dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato. I contenuti minimi che devono necessariamente trovare spazio nell'articolazione della Relazione sono:

- sintesi dei principali risultati raggiunti;
- analisi del contesto e delle risorse (assicurando, per quanto riguarda le risorse finanziarie, la coerenza con le informazioni contenute nel Piano e nella Nota integrativa al Bilancio consuntivo);
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale (linee guida d.f.p.).

La relazione annuale restituisce altresì la misurazione sull'avanzamento degli obiettivi strategici e sugli obiettivi di valore pubblico, valorizzando gli indicatori di impatto ad essi associati, sì da assumere anche la connotazione di referto del controllo strategico.

La relazione, progressivamente, estenderà il perimetro di riferimento a tutte le sezioni del P.I.A.O, a partire da quella relativa alla programmazione dei fabbisogni di personale per la quale è già prevista una rendicontazione triennale, la cui prima scadenza si avrà nell'esercizio 2025. Nel primo esercizio utile, la relazione verificherà come le strategie di gestione del capitale umano hanno impattato rispetto alle competenze trasversali che deve possedere il personale. In fase di avvio della programmazione, partendo dai modelli¹ prodotti dalla SNA –Scuola Nazionale dell'Amministrazione – o da quelli in corso di elaborazione da parte del Formez², si individueranno le componenti in base alle quali andare a strutturare il processo di misurazione. L'approccio sarà graduale ed incrementale nel corso del tempo.

La Relazione è frutto di un percorso condiviso e cadenzato, in forza del quale:

- I dirigenti, entro il mese di febbraio dell'anno successivo presentano all'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, per il tramite del segretario generale, il referto delle attività svolte nell'anno precedente, corredato da relazione illustrativa e da schede di dettaglio in merito allo stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale loro assegnati. Il referto deve avere i contenuti minimi di cui al modello allegato al presente regolamento.

1

https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_competenze_trasversali_personale_n_on_dirigenziale.pdf -

https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf, elementi utilizzati per la misurazione e valutazione comportamenti organizzativi e professionali

2 <https://www.riva.gov.it/>

- L'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI conduce una istruttoria sui referti prodotti e, previa integrazione degli stessi da parte dei dirigenti interessati, determina il raggiungimento dei target ed il grado di raggiungimento degli obiettivi
- Il Segretario Generale, sulla base dei referti e della documentazione di corredo, dell'attività istruttoria dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, degli esiti del controllo di gestione, predispone la relazione annuale sulla performance, sottoponendola alla approvazione da parte della giunta comunale.
- La giunta comunale approva la relazione e, per il tramite del segretario generale, la sottopone alla validazione dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI
- ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009, l'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI "valida la Relazione sulla performance (...) a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione", entro il 30 giugno.

La mancata validazione della relazione della performance impedisce l'erogazione delle premialità legate alla valutazione del merito.

In caso di ritardo significativo, intendendosi per tale quello eccedente 90 giorni dalla ordinaria scadenza, vi è obbligo di comunicazione delle ragioni al Dipartimento per la funzione Pubblica.

e. trasparenza e partecipazione

La trasparenza intesa come accessibilità totale ad ogni aspetto relativo all'organizzazione, al funzionamento ed all'utilizzo delle risorse pubbliche, costituisce livello essenziale delle prestazioni ed è finalizzato a favorire il controllo sociale sul rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità dell'azione della pubblica amministrazione

Tutte le fasi del ciclo della performance devono essere rese accessibili ed il piano e la relazione devono essere presentati agli utenti ed alle associazioni di consumatori in apposite giornate della trasparenza o, dove ritenuto più opportuno nell'ambito della SAA, la Settimana dell'Amministrazione Aperta.

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche mediante comunicazione diretta con l'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, in ragione del proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati. La partecipazione riguarda anche gli utenti interni per i servizi strumentali e di supporto.

L'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI accompagna i processi partecipativi sulla base delle scelte compiute dall'Amministrazione o, nel caso, dai singoli Dirigenti. L'Amministrazione è tenuta ad avviare almeno un processo partecipativo all'anno (preferibilmente uno per direzione), compresi quelli di cui al D.Lgs. 222.2023. Rispetto a questi ultimi, compito dell'Amministrazione è quello di individuare il livello di rappresentatività delle organizzazioni chiamate a contribuire alla definizione di obiettivi partecipativi, mentre l'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, viste anche le possibilità/messi/risorse a disposizione dell'Ente – salvo diverso orientamento dell'Amministrazione- proporrà le modalità e le forme con le quali avviare il confronto ed i sottesi processi collaborativi.

La relazione sulla performance è presentata alla cittadinanza in occasione di incontro pubblico, ovvero con altre modalità comunicative utili a creare un momento di confronto per recepire i

punti di vista, le proposte, i suggerimenti dei cittadini. La Relazione diventa il documento principe di accountability ex post, quindi, potrà contenere eventuali riferimenti ad altri sistemi consuntivanti come il bilancio di genere o quello sociale.

4. Gli elementi per la misurazione e la valutazione della performance

a. Definizioni

- ✓ Obiettivo: il risultato che si vuole raggiungere per migliorare la qualità dei servizi offerti e le prassi di lavoro.
- ✓ Indicatore: un parametro misurabile, utile a quantificare il risultato dell'obiettivo.
 - Esempio: "numero medio di giorni che intercorrono tra la data di ricevimento della fattura e la data del pagamento".
- ✓ Target: si tratta del valore concreto, in relazione all'indicatore scelto, che deve essere raggiunto per considerare l'obiettivo come realizzato. •Esempio: "15 giorni". Metrica: l'unità di misura con la quale verrà effettuata la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo con la relativa scala di graduazione. •Esempio: "entro 15 giorni = 100% obiettivo; entro 20 giorni = 75%; più di 20 giorni = 0%".
- ✓ Peso: rappresenta l'importanza attribuita al singolo obiettivo /comportamento in funzione dell'impegno atteso e/o della rilevanza per la struttura.

b. Gli obiettivi.

Tra i contenuti della Sezione Operativa del d.u.p., il punto 8.2 dell'allegato 4/1 al d.leg.vo 118/2011, dedicato al principio contabile relativo alla programmazione di bilancio, prevede la declinazione degli obiettivi annuali e pluriennali che si intendono perseguire, in modo coerente con gli obiettivi strategici definiti nella SeS.

Gli obiettivi individuati per ogni programma rappresentano la declinazione annuale e pluriennale degli obiettivi strategici contenuti nella SeS e costituiscono indirizzo vincolante per i successivi atti di programmazione, in applicazione del principio della coerenza tra i documenti di programmazione. L'individuazione delle finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi devono guidare, negli altri strumenti di programmazione, l'individuazione dei progetti strumentali alla loro realizzazione e l'affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi. Il successivo punto 10.2, dedicato al P.E.G., precisa che: le risorse finanziarie assegnate per ogni programma definito nel SeO del DUP sono destinate, ai singoli dirigenti per la realizzazione degli obiettivi di gestione che ciascun programma contribuisce a realizzare. Gli «obiettivi di gestione» costituiscono obiettivi generali di primo livello verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio. Gli obiettivi specifici, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, sono indicati nel piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1 del TUEL e nel piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, assorbiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Quanto innanzi ridisegna il c.d. "albero della performance", individuando nei c.d. "obiettivi di gestione" il necessario collegamento logico-funzionale tra la parte altra della programmazione strategica - a sua volta discendente dalle linee programmatiche del sindaco, anche declinabili in obiettivi di valore pubblico - con la programmazione operativa assorbita nel P.I.A.O. Attraverso quest'ultimo strumento i c.s. "obiettivi gestionali", discendenti dal d.u.p., collegati alle dotazioni finanziarie del P.E.G. saranno tradotti in obiettivi operativi e di dettaglio sui quali misurare la performance dell'ente, sia nella dimensione organizzativa, sia in quella individuale.

Partendo dalla considerazione che:

- la performance organizzativa è una misurazione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione in termini di politiche, obiettivi, piani e programmi, soddisfazione dei destinatari, modernizzazione dell'organizzazione, miglioramento qualitativo delle competenze professionali, sviluppo delle relazioni con i cittadini, utenti e destinatari dei servizi, efficienza nell'impiego delle risorse e qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.
- la performance individuale è una misurazione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni individuali in termini di obiettivi, competenze, risultati e comportamenti. entrambe contribuiscono alla creazione di valore pubblico attraverso la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti.

si ricava che:

1. dagli obiettivi strategici discendono uno o più **obiettivi gestionali - di performance organizzativa**, ricollegati alle previsioni del PEG, che rappresentano il “risultato immediato” atteso e dal cui grado di raggiungimento è possibile risalire al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

2. gli **obiettivi specifici assumono, invece una dimensione individuale** per essere ricollegati al dirigente ed al personale di diretto riferimento. Gli obiettivi individuali, possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam). Gli obiettivi individuali del personale possono essere rappresentati da parti o singole azioni degli obiettivi della struttura di appartenenza o degli obiettivi individuali del dirigente.

Gli obiettivi specifici possono anche essere di gruppo, ovvero progetti speciali per la cui realizzazione è richiesto la cooperazione di più dipendenti, anche appartenenti a diverse articolazioni; al raggiungimento di tali obiettivi possono essere collegate risorse variabili inserite nel fondo trattamento accessorio del comparto, secondo le previsioni dei c.c.n.l. e correlati accordi decentrati integrativi

In coerenza con la calendarizzazione dell'iter di approvazione del bilancio di previsione, di cui al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 25 luglio 2023 (che ha introdotto i nuovi paragrafi 9.3.1, 9.3.2, 9.3.3, 9.3.4, 9.3.5 e 9.3.6 al principio applicato 4/1 allegato al D.Lgs. n. 118/2011), sulla base del monitoraggio condotto in corso d'anno (anche ai fini dell'aggiornamento del D.U.P. per il triennio successivo cui il consiglio comunale deve provvedere entro il mese di luglio), **al massimo entro il 05 ottobre** (termine entro il quale i dirigenti devono presentare eventuali proposte di integrazione e modifica al bilancio tecnico, predisposto dal responsabile del servizio finanziario, unitamente alle indicazioni per la predisposizione dell'eventuale nota di aggiornamento al DUP) **i dirigenti elaborano le proposte di obiettivi per l'anno successivo**, tenendo conto dell'atto di indirizzo che deve essere approvato dalla giunta comunale entro il 15 settembre, in coerenza con il d.u.p. ove già presentato.

Le proposte sono esaminate in sede di conferenza dei dirigenti, con il coordinamento del segretario generale, ed oggetto di negoziazione con il Sindaco e la Giunta Comunale

Gli obiettivi devono avere determinati requisiti ed essere *smart*, ovvero:

- *specific* (specifici, anche rispetto alla dimensione di accessibilità);

- *measurable* (misurabili in termini concreti e chiari e ricorrendo a processi partecipativi);
- *achievable* (raggiungibili e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi realizzati);
- *relevant* (rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione);
- *time based* (riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno, ma anche estendibili su più annualità del periodo oggetto di programmazione).

Gli obiettivi possono altresì caratterizzarsi come:

- i. **obiettivi di semplificazione e/o innovazione**
- ii. **obiettivi di digitalizzazione**
- iii. **obiettivi per l'accessibilità e l'inclusione**
- iv. **obiettivi di salute finanziaria ed in particolare per la tempestività dei pagamenti**
- v. **obiettivi di salute organizzativa, afferenti alla promozione delle pari opportunità e la prevenzione di forme di discriminazione**
- vi. **obiettivi di salute professionale per la valorizzazione e lo sviluppo delle conoscenze\competenze, nonché per il benessere organizzativo e la prevenzione di ogni forma di discriminazione**
- vii. **obiettivi per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**

Dette classi di obiettivi potranno essere associate a dimensioni di impatto definite in sede di programmazione che costituiranno il collegamento con gli obiettivi di valore pubblico.

c. Gli indicatori

L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili ed extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Amministrazione in termini di efficienza ed efficacia, oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Gli indicatori si compongono di:

- *input* ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
- *output* ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;
- *outcome* intermedi ovvero misurano effetti dell'*output* a breve;
- *outcome* finali ovvero misurano effetti ultimi degli *output*.

A loro volta, gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

- ✓ Sono indicatori di efficienza quando esprimono la capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (*output*).
- ✓ Sono indicatori di efficacia quando misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

Gli indicatori devono possedere i requisiti di:

- ✓ COMPLETEZZA: ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- ✓ AFFIDABILITÀ: (reliability) riguarda invece la capacità di registrare fedelmente, attraverso le operazioni pratiche di rilevazione dei dati, gli stati effettivi del fenomeno da analizzare;
- ✓ COMPARABILITÀ: riguarda la possibilità di comparare i dati nel tempo (in modo diacronico) e con altre organizzazioni/settori;
- ✓ TEMPESTIVITÀ: intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- ✓ MISURABILITÀ: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso.

Nel corso del tempo gli indicatori potranno essere consolidati ed aggregati nell'ambito di una library, nel caso implementato nell'ambito della componente ICT a supporto del macro ciclo programmazione-valutazione. All'occorrenza la library potrà essere alimentata da indicatori già definiti in altri contesti³.

d. I target

Per ogni indicatore viene definito un *target* ovvero il valore desiderato in corrispondenza all'attività e/o processo. Il sistema tende, in definitiva, a verificare il livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il livello di rendimento per ogni obiettivo viene considerato, ai fini della valutazione, nell'anno di riferimento, attraverso un risultato "maggiore>" oppure "minore<" oppure "eguale=", rispetto al valore assunto o indicato negli anni precedenti. Attraverso il *target* proposto nel piano delle performance si esprime la quantificazione del livello di performance desiderato, che viene assegnato ai dirigenti/responsabili dei servizi, anche quale indirizzo e/o stimolo al miglioramento.

L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esso esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata ed è sinteticamente espresso attraverso outcome, anche rappresentativi del valore pubblico generato.

e. pesatura degli obiettivi

Gli obiettivi, su proposta del dirigente validata dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, sono oggetto di pesatura sulla base dei seguenti parametri:

- parametro n. 1 – rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del contesto esterno e interno e con il documento unico di programmazione;
- parametro n. 2 – rispondenza ai requisiti s.m.a.r.t. e grado di coerenza e sostenibilità con il contesto organizzativo e con le risorse disponibili;
- parametro n. 3 – capacità di determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi offerti;
- parametro n. 4 – grado di innovazione rispetto a prassi esistenti;

3 Tra i quali quelli del progetto ASK Public Value -
https://www.formez.it/sites/default/files/scheda_progetto_ask_public_value.pdf

- parametro n. 5 – grado di complessità.

Ad ogni parametro è assegnato un punteggio da 5 a 20 punti, secondo la seguente scala di apprezzamento:

- significativo = 20
- adeguato = 15
- ordinario = 10
- inadeguato = 5

La pesatura degli obiettivi assume rilevanza sia nella dimensione organizzativa, sia nella dimensione della valutazione individuale, al fine di:

- a) determinare il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi: la misurazione, come risultante dai target raggiunti, è soggetta ad un fattore correttivo in ragione della maggiore complessità derivante dalla pesatura: fattore 0,8 per pesatura inferiore a 50; fattore 1 per pesatura da 51 a 80; fattore 1,2 per pesatura maggiore di 80;
- b) determinare l'incidenza del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, sul totale degli obiettivi assegnati: ricavato dal rapporto tra il punteggio del singolo obiettivo e la somma dei punteggi di tutti gli obiettivi riferiti ad una stessa articolazione organizzativa o ad uno stesso dirigente;

si riporta da tabella esemplificativa sull'applicazione del sistema di pesatura – tabella 1

Pesatura obiettivi	Articolazione organizzativa		Area			Totale	Fattore correttivo	Incidenza
	rilevanza	Requisiti s.m.a.r.t.	Miglioramento qualità	Innovazioni	complessità			
Obiettivi							0,8 se <=50 1 tra 50,1 e 80 1,2 se > di 80,1	Punti obiettivo\totale punti
Obiettivo n. 1	20	10	15	20	15	80	1	22,23%
Obiettivo n. 2	5	15	10	5	10	45	0,8	12,5%
Obiettivo n. 3	20	15	20	10	10	75	1	20,83%
Obiettivo n. 4	15	10	20	15	10	70	0,8	19,44%
Obiettivo n. 5	20	20	20	10	20	90	1,2	25%
Totale						360		100%

All'avvio del ciclo di programmazione si deciderà se confermare, aggiornare o sospendere la procedura di cui innanzi preferendo soluzioni che valorizzino altre priorità da ricondurre nell'ambito del ciclo in parola. In difetto di pesatura gli obiettivi si intendono di uguale portata.

f. graduazione raggiungimento obiettivi

ogni obiettivo è articolato in azioni, ciascun delle quali esprime una incidenza rispetto al raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso.

il soddisfacimento dei target previsti per gli indicatori correlati a ciascuna azione, determina il raggiungimento della stessa e contribuisce a determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso.

Si riporta di seguito tabella di correlazione tra misurazione – valutazione e punteggio

Tabella 2

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	punteggio massimo

Il punteggio complessivamente previsto per il raggiungimento degli obiettivi è diviso tra gli stessi in ragione della percentuale di incidenza; il punteggio così calcolato per ogni obiettivo è rapportato alla percentuale di realizzazione - segue tabella esemplificativa

Tabella 3

1	2 Pesatura obiettivo	3 Fattore correttivo	4 Incidenza	5 Punteggio previsto	6 Misurazione ragg.to	7 Correzione per pesatura	8 punteggio
Obiettivi			Punti obiettivo\tot ale punti	assumendo 40 come punteggio massimo: 40 x colonna 4	Come da referti	Colonna 6 x colonna 3	Applicando la scala di cui alla tabella 2- ultima colonna
Obiettivo n. 1	80	1	22,23%	8,89	100	100	8,89
Obiettivo n. 2	45	0,8	12,5%	5	75	60	5 x 0,6 = 3
Obiettivo n. 3	75	1	20,83%	8,33	80	80	8.33 x 0,8 = 6,67
Obiettivo n. 4	70	1	19,44%	7,78	92	92	7,78
Obiettivo n. 5	90	1,2	25%	10	60	72	10 x 0,8 = 8
Totale	445		100%	40			34,34

L'applicazione dei criteri di cui innanzi dipende dalle scelte compiute dall'amministrazione in fase di programmazione come evidenziate alla precedente lett. e).

g. budget degli obiettivi

di norma ogni obiettivo sarà legato ad una voce di spesa (ed eventualmente anche di entrata) funzionale a permettere il traguardamento del risultato atteso e il rispetto delle previsioni di cui all'art. 5, c. 2 bis del D.Lgs. 150.2009.

5. La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati, per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder (interlocutori e portatori di interessi). Tutti i dipendenti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e sono valutati secondo questa dimensione.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione, Sezione Valore pubblico-performance – anticorruzione del PIAO).

Le aree peculiari della valutazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, sono rappresentate nel presente sistema, in quattro dimensioni, così esplicitate:

- a)** grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni. In questa dimensione l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di realizzare gli obiettivi gestionali che traducono le linee programmatiche di mandato ed i correlati obiettivi di valore pubblico definiti nel PIAO – lettere a\ b art.8 d.leg.vo 159\09 - incidenza 40%
- b)** stato di salute dei servizi resi al cittadino. In questa dimensione si concentrano più ambiti, quali la qualità e la quantità delle prestazioni erogate, le valutazioni dell'utenza sui servizi, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei servizi, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati – lettere c\ e\ g art. 8 d.leg.vo 150\09 - incidenza 10%
- c)** stato di salute dell'Amministrazione – lettere d\ f\ h art. 8 d.leg.vo 150\09. In questa dimensione trovano espressione:
 - LA SALUTE FINANZIARIA, afferente lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio (art. 18-bis del d.lgs. n. 118/2011) - incidenza 10%
 - LA SALUTE ORGANIZZATIVA, comprensiva della salute di genere e della salute digitale - incidenza 10%
 - LA SALUTE PROFESSIONALE, basata sugli indicatori relativi al reclutamento ed alla formazione del personale – incidenza 10%Dette dimensioni di salubrità potranno essere nel tempo riviste o integrate e ciò comporterà una ridistribuzione dei pesi.
- d)** l'integrità e trasparenza dell'azione amministrativa – incidenza 20%

Il punteggio complessivo della valutazione della performance organizzativa è calcolato per ogni Settore ed è dato dalla media ponderata delle valutazioni assegnate ai singoli indicatori.

Il punteggio viene espresso sulla base della media di raggiungimento dei target agganciati agli indicatori riferiti a ciascuna delle dimensioni considerate.

I premi correlati alla performance organizzativa dell'Ente vengono erogati a consuntivo, dopo la certificazione sul grado di raggiungimento della performance organizzativa, sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

L'Ente destina la percentuale delle risorse definita in sede contrattuale a cui concorrono tutti i dipendenti con l'utilizzo di parametri che assicurino un'equa distribuzione, tenendo conto dei seguenti criteri:

1. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che, nella valutazione ai fini della performance individuale, abbiano conseguito un punteggio complessivo non inferiore a 70 punti su 100.
2. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che, nel corso dell'anno di valutazione, abbiano assicurato un numero di giorni di presenza superiore a 120, per i neo assunti, abbiano un

numero di giorni di presenza superiore a 60, intendendosi tale periodo quale quello minimo per poter apprezzare il contributo individualmente reso.

3. I dipendenti in part time concorrono secondo la percentuale della loro presenza in servizio.

4. Ogni dipendente concorre alla ripartizione di tale premialità in ragione del punteggio conseguito ai fini della performance individuale, secondo le fasi riportate di seguito:

a) l'Ente, nel rispetto del sistema di relazione sindacale, definisce la quota complessiva da destinare alla performance organizzativa (budget). Tale budget è diviso tra le articolazioni di massima dimensione in proporzione al numero di personale presente in ciascuna di esse.

b) a conclusione dell'anno solare, l'OIV o il Nucleo di valutazione acquisite le informazioni sullo stato di attuazione delle performance, procede alla misurazione e definisce la percentuale complessiva di conseguimento della performance organizzativa.

c) Sulla base della misurazione attribuita nel punto precedente, viene definita, in percentuale, la somma effettiva che sarà ripartita ai fini della performance organizzativa.

d) Il valore complessivo definito nel punto precedente si suddivide per il numero dei dipendenti aventi diritto alla ripartizione e successivamente per il punteggio massimo attribuibile in sede di valutazione individuale (100 punti), definendo così il "valore del punto" relativo alla performance organizzativa.

e) I dirigenti / responsabili procedono alla valutazione dei dipendenti utilizzando la scheda relativa alla performance individuale e attribuendo loro un "punteggio valutativo individuale".

f) A conclusione del processo illustrato nei punti precedenti, a ciascun dipendente viene riconosciuta una retribuzione corrispondente al prodotto tra il proprio punteggio individuale (punto e) e il valore del punto (punto d).

Nel modello Allegato "A" è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente \ articolazione organizzativa di massima dimensione

6. La misurazione della performance individuale

Le dimensioni che compongono la performance individuale si suddividono in:

- a) "risultati" dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Al riguardo si prende in esame il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità. L'indice sintetico corrisponde alla media % del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La media si calcola dopo avere valutato il grado di conseguimento di ciascuno obiettivo, tenuto conto dell'incidenza di ciascuno di essi sulla base della pesatura. Si fa presente che la valutazione si riferisce all'obiettivo nella sua interezza, anche quando misurato con più indicatori. Pertanto, non si procede a valutare i singoli indicatori, bensì l'intero obiettivo.
- b) Rispetto della tempestività dei pagamenti: Il comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, prevede che le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 1653 – con esclusione degli enti del Servizio sanitario nazionale, come stabilito dal comma 4 dello stesso articolo 4-bis – nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Le circolari esplicative rese dal M.E.F. hanno sottolineato come:

- i. Devono essere previsti specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento;
 - ii. Gli obiettivi annuali in parola dovranno essere individuati con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n.145.
 - iii. Devono essere conseguentemente adeguati i sistemi di misurazione e valutazione, inserendo gli obiettivi sui tempi di pagamento nella dimensione individuale
 - iv. Devono essere assunte idonee misure organizzative finalizzate ad assicurare il raggiungimento del target, anche con il coinvolgimento del personale non dirigenziale che ha un ruolo istruttorio o direttivo funzionale alla corretta gestione delle fatture
- c) "comportamenti organizzativi e professionali" Si fa riferimento al "come" vengono svolte le attività ordinarie e straordinarie allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. In tale ambito si reputa necessario operare scelte coerenti con il parallelo percorso di ridefinizione dei profili professionali sulla base del modello c.d. "per competenze", raccordando le competenze da verificare in sede di accesso agli impieghi con quelle da misurare e valutare ai fini dell'accesso ai sistemi premiali.

A tale scopo si assumono a riferimento:

- PER IL PERSONALE DI COMPARTO, COMPRESE LE ELEVATE QUALIFICAZIONI: il framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale definito dal Ministero per la Pubblica Amministrazione con decreto del 28 giugno 2023, composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:
 - Area "Capire il contesto pubblico": Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
 - Area "Interagire nel contesto pubblico": Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
 - Area "Realizzare il valore pubblico": Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
 - Area "Gestire le risorse pubbliche": Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

e da 3 Valori, trasversali a tutte le competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano e come tali diventano parametri di valutazione

- PER IL SEGRETARIO GENERALE E I DIRIGENTI: il modello delle competenze dirigenziali predisposto dalla S.N.A. nel 2022 e recepito dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.02.2022, nell'ambito delle "linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", composto da 15 competenze articolate in cinque aree:

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

Di tali competenze, le sei in grassetto sono quelle ritenute più rilevanti

Sia per i dirigenti che per il comparto, le competenze sono graduate su tre livelli in ragione delle specificità del ruolo e profilo ricoperto.

In allegato al presente sistema sono posti:

- il dizionario delle competenze dei dirigenti, con descrittori ed indicatori per ciascuna delle 15 competenze richieste;
- il dizionario delle competenze del personale dirigenziale, con relativi descrittori e indicatori;

si precisa che:

- le schede di valutazione poste in allegato al sistema, individuano le competenze ed il grading richiesto per singola area professionale;
- all'interno di ciascuna area professionale è possibile introdurre variazioni nelle competenze richieste e/o nel grading atteso, in ragione di specifici profili professionali, come da fabbisogno e piano di crescita professionale.
- è espresso un punteggio complessivo per ogni area come sintesi della valutazione riferite alle competenze e relativo grading; i valori trasversali costituiscono parametri di apprezzamento delle singole competenze

La misurazione delle competenze ha luogo sulla base dei c.d. comportamenti esibiti, ovvero dal grado di percezione che ciascun valutato offre al contesto di riferimento, con la seguente scala di graduazione

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio

		massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

Per il segretario generale ed i dirigenti, elementi di riscontro sono offerti dal referto dal medesimo prodotto, corredato da elementi informativi sull'andamento complessivo dell'ambito organizzativo di riferimento, nonché da una scheda di auto-valutazione mediante la quale è lo stesso valutato ad indicare elementi di apprezzamento e riscontro.

7. La valutazione del segretario generale

La valutazione del segretario generale è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di performance individuale – incidenza del 30%;
- al raggiungimento degli obiettivi correlati all'esercizio delle competenze istituzionali di cui all'art. 97 del t.u. 267/00, concordati con il Sindaco, ovvero al contributo reso alla performance organizzativa dell'ente– incidenza del 10%
- al rispetto dei tempi di pagamento – incidenza del 30% (ove il segretario non sia titolare di ufficio di fatturazione e quindi responsabile della liquidazione, tale incidenza è ripartita in parti uguali sulle componenti: a – b - d)
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; - incidenza del 30%

La valutazione delle competenze professionali e manageriali si basa sulla metrica indicata nel dizionario delle competenze di cui **all'Allegato "B"**.

Il peso degli elementi di valutazione avviene, mediante i risultati della scheda di valutazione di cui **all'Allegato "a.1"**.

Il punteggio annuale del segretario generale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance individuale annuale determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione nazionale e integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

a. Consegna delle schede di valutazione del segretario generale e procedure conciliative

La scheda con la valutazione individuale del segretario generale è compilata dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, all'esito dell'istruttoria del referto prodotto dall'interessato, e consegnata in occasione di colloquio valutativo.

Qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro dieci giorni, proporre reclamo all'Organismo indipendente che può, se del caso, riesaminare la valutazione data, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi al Sindaco per la valutazione definitiva.

8. La valutazione dei dirigenti

La misurazione e la valutazione individuale dei dirigenti è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali - incidenza del 30%
- al contributo reso alla performance organizzativa dell'articolazione organizzativa di proprio riferimento – incidenza del 10%

- c) al rispetto dei tempi di pagamento – incidenza del 30%
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, compresa la capacità di valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. – incidenza del 30%.

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, in relazione a ciascun ruolo/posizione di lavoro, per la misurazione delle performance individuali **(Allegato “B”)**.

Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti è basato su un proprio profilo di valutazione **(Allegato “a.2”** modello di scheda).

Il punteggio annuale di ciascun dirigente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

Nella valutazione delle competenze professionali dovrà tenersi conto di attività che i dirigenti, in ragione del loro ruolo, sono chiamati ad espletare in favore di Autorità Amministrative o Giudiziarie.

a. Variazione dei ruoli dirigenziali in corso d’anno

Ove in corso d’anno si registri un mutamento dei ruoli dirigenziali, anche per effetto di cessazioni\assunzioni di rapporti di lavoro od altre forme di utilizzo di personale dirigenziale, si procederà come di seguito:

- Gli obiettivi dell’ambito organizzativo saranno rendicontati sia dal dirigente uscente, sia da quello subentrante, ciascuno in ragione delle azioni poste in essere nel corso del proprio incarico. Gli obiettivi individuali saranno rendicontati solo dal dirigente cui sono stati assegnati.
- Per ciascun dirigente si terrà conto del grado di raggiungimento delle azioni temporalmente collocate nel corso del proprio incarico.
- Ove i target degli indicatori posti a presidio delle singole azioni non possano essere valorizzati nel periodo coincidente con l’incarico dirigenziale, l’OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI si esprimerà mediante prudente apprezzamento di quanto relazionato dai singoli dirigenti in merito alle iniziative avviate, agli atti assunti e quant’altro possa aver concorso alla realizzazione dell’obiettivo
- Per ciascun dirigente viene elaborata una scheda di valutazione con tutte le dimensioni di cui all’allegato D, fermo il limite minimo di durata di 90 giorni dell’incarico dirigenziale al fine di poter esprimere una valutazione individuale e riconoscere le correlate premialità

b. Sostituzioni ed incarichi ad interim

I dirigenti che in corso d’anno siano incaricati della sostituzione di colleghi assenti od impediti o cessati, ovvero della assunzione ad interim di incarichi riferiti ad articolazioni organizzative prive di dirigente titolare, purché ciò abbia luogo per periodi continuativi non inferiori a 90 giorni, sono tenuti a rendicontare anche gli obiettivi riferiti agli incarichi aggiuntivi ricevuti, secondo le modalità di cui alla lettera a).

Per gli incarichi ad interim è previsto, secondo la previsione del c.c.n.l. e del contratto decentrato integrativo, un trattamento di risultato in misura non superiore al 30% del trattamento di posizione del ruolo dirigenziale ad interim, rapportato al punteggio conseguito. Si intendono incarichi ad interim quelli riferiti ad una intera articolazione organizzativa di massima dimensione; l'assegnazione solo di alcuni servizi, anche se di carattere continuativo, non integra l'istituto in argomento

c. Consegna delle schede di valutazione dei dirigenti e procedure conciliative

La scheda con la valutazione individuale del dirigente è compilata dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, all'esito dell'istruttoria del referto prodotto dall'interessato, tenendo conto della proposta elaborata dal segretario generale che tiene conto dei comportamenti osservati nella conduzione dell'attività di controllo interno, oltre che di coordinamento e sovrintendenza. La scheda è consegnata in occasione di colloquio valutativo. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro dieci giorni, proporre reclamo all'Organismo indipendente che, sentiti l'interessato ed il segretario generale, può, se del caso, riesaminare la valutazione data, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi al Sindaco per la valutazione definitiva.

9. La valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; - incidenza del 40%
- b) al rispetto dei tempi di pagamento – incidenza del 30%
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. – incidenza del 30%

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, in relazione a ciascun ruolo/posizione di lavoro, per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "B"**).

Il modello di valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione è basato su un proprio profilo di valutazione (**Allegato "a.3"** modello di scheda).

Il punteggio annuale di ciascun incaricato di elevata qualificazione, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

a. Consegna delle schede di valutazione dei responsabili delle elevate qualificazioni e procedure conciliative

Le schede di valutazione sono compilate al termine dell'esercizio dal dirigente e consegnate all'interessato nel corso di colloquio valutativo. La scheda di valutazione complessiva di cui è compilata all'esito dell'istruttoria condotta dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI sui referti presentati dai dirigenti per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in ragione dei target raggiunti per ciascuno degli indicatori assunti

Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Segretario generale che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure

previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, OO.SS., RSU, legale, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale anche apportando modifiche alla precedente valutazione e comunque non inferiore a quella assegnata all'atto della richiesta di revisione, con parere motivato.

Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi ad un Collegio di Conciliazione, composto dal Presidente dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, dal segretario generale e da figura dirigenziale dallo stesso individuata tra coloro che, ordinariamente, sono incaricati per la sostituzione del dirigente valutatore per assenza od impedimento.

Il Collegio di Conciliazione, sentite il valutato ed il valutatore formula una proposta conciliativa, assegnando un termine di 10 giorni per l'adesione.

In caso di mancato perfezionamento della proposta, il lavoratore potrà tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dal codice di procedura civile.

10. La procedura di valutazione dei dipendenti dell'area dei funzionari, degli istruttori ed operatori

La misurazione e la valutazione individuale del personale è condotta dai dirigenti, coadiuvati dai titolari degli incarichi di elevata qualificazione, sulla base del presente sistema e collegate:

- alla performance individuale riferita a ciascun dipendente sulla base del conseguimento di obiettivi individuali preventivamente assegnati. Gli obiettivi individuali del personale di comparto possono essere rappresentati da singole azioni funzionali al conseguimento di un obiettivo assegnato al dirigente, ovvero da standard riferiti alle attività e/o ai servizi alla cui erogazione concorre il valutato – **incidenza 40 per i funzionari e gli istruttori, 30 per gli operatori esperti e per gli operatori**
- **al rispetto dei tempi di pagamento:** per i funzionari e gli istruttori con **incidenza del 30%**
- sulla base dei dizionari delle competenze, per la misurazione delle performance individuali, articolate per i diversi profili (**Allegato "B"**) – **incidenza 35 per i funzionari e gli istruttori e 70 per gli operatori esperti e per gli operatori.**

Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, come da **scheda allegato a.4.1 e a.4.2 ed allegato a.5.1 e a.5.2**, misura la performance individuale annuale, determina il valore della premialità, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la performance di Ente sia ritenuta adeguata dall'organismo indipendente di valutazione, a seguito della validazione della relazione annuale.

a. Consegna delle schede di valutazione dei funzionari, istruttori ed operatori e procedure conciliative

Le schede di valutazione sono compilate al termine dell'esercizio dal dirigente e consegnate all'interessato nel corso di colloquio valutativo. La scheda di valutazione complessiva di cui all'allegato G è compilata all'esito dell'istruttoria condotta dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI sui referti presentati dai dirigenti per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in ragione dei target raggiunti per ciascuno degli indicatori assunti

Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Segretario generale che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato.

Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi ad un Collegio di Conciliazione, composto dal Presidente dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, dal segretario generale e da figura dirigenziale dallo stesso individuata tra coloro che, ordinariamente, sono incaricati per la sostituzione del dirigente valutatore per assenza od impedimento.

Il Collegio di Conciliazione, sentite il valutato ed il valutatore formula una proposta conciliativa, assegnando un termine di 10 giorni per l'adesione.

In caso di mancato perfezionamento della proposta, il lavoratore potrà tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dal codice di procedura civile.

TABELLA RIEPILOGO COMPONENTI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

inquadramento	Obiettivi individuali	Rispetto tempi di pagamento	Competenze professionali	Totale
Segretario generale	40 (30 +10 per funzioni art.97 e apporto performance organizzativa)	30	30	100
Dirigenti	40 (30+10 apporto alla performance della struttura di riferimento)	30	30	100
Incaricati elevata qualificazione	40	30	30	100
Funzionari \ istruttori	35	30	35	100
Operatori esperti	35	30	35	100
Operatori	30	0	70	100

11. Valutazione partecipativa dei cittadini e degli altri utenti finali

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'O.I.V. O N.D.V. CON FUNZIONI EQUIVALENTI, il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo.

a. Finalità

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, Il cittadino e/o l'utente cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo

b. Processo

b.1 selezione dei servizi e delle attività

l'amministrazione individua, annualmente in sede di approvazione del PIAO le attività e/o servizi su cui applicare il modello di valutazione partecipativa tenendo conto dei seguenti criteri:

- a) ambiti dove persistono basse performance o alta conflittualità con l'utenza (reclami, contenziosi, ecc.);
- b) ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività;
- c) ambiti di elevata rilevanza rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione;
- d) ambiti non altrimenti presidiati o oggetto di specifica indicazione del legislatore.

b.2 dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati ad esprimersi:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli standard di qualità dichiarati, ad esempio sui tempi erogativi, sulla trasparenza, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione, cortesia del personale); impatti (es. effetto sul livello di benessere del cittadino/utente rispetto al periodo precedente all'erogazione del servizio);
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output interni); efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento del processo interno, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni, cortesia del personale); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento del processo interno); efficienza economica (es. costi di svolgimento del processo interno);
- attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento); efficienza economica (es. complessità delle informazioni, costi di svolgimento);
- accessibilità del servizio – nella dimensione fisica e/o digitale – sempre quando il design e la modellazione dello stesso è stato frutto di un processo partecipativo.

b.3 Effetti della valutazione partecipativa

Gli esiti della valutazione partecipativa, incidono su:

- servizi: consentendo una riprogettazione complessiva, più efficace ed efficiente del servizio pubblico;
- comportamenti: o mettendo i cittadini/utenti in grado di produrre un cambiamento culturale e sociale e di stimolare processi di apprendimento collettivo e di accrescimento del senso di comunità; o innescando meccanismi di premialità/sanzione;
- valutazione della performance organizzativa, incidendo sulla assegnazione di una specifica fascia di punteggio, come previsto dalle disposizioni che precedono.

c. modalità operative

La rilevazione è condotta annualmente, a cura del nucleo controlli interni, di norma a cavallo tra la fine dell'esercizio e l'avvio di quello successivo. La rilevazione è mantenuta aperta mediante applicativo disponibile e liberamente accessibile sul portale web dell'ente. Nel corso dell'anno l'Urp potrà ricevere, in modalità cartacea o telematica segnalazioni o schede di rilevazione del gradimento che gli utenti ritengano spontaneamente di inviare. Delle stesse se ne terrà conto nella relazione annuale sulla qualità dei servizi.

Al termine di ogni anno solare è redatto report con l'elaborazione statistica dei dati raccolti.

L' OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI presidia l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

12. Partecipazione sperimentale del personale ai processi di valutazione

In via sperimentale, il soggetto Valutatore, ai fini della formulazione dei punteggi per la componente "comportamenti" del segretario generale, di quello dirigenziale e di quello dei titolari degli incarichi di elevata qualificazione, può avvalersi, anche con modalità combinate, della:

- valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiore.
- valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, in ragione delle relazioni intersettoriali, del grado di collaborazione, della disponibilità per sostituzioni e funzioni vicarie
- autovalutazione nella quale è il valutato che, per ciascun fattore, illustra gli elementi di apprezzamento a supporto di una propria proposta di giudizio.

La procedura sperimentale in parola è tesa ad un progressivo avvicinamento alla c.d. valutazione a 360° che verrà implementata nel corso del tempo.

13. Raccordo tra valutazione, attribuzione retribuzione di risultato ed altre premialità

Al termine della valutazione delle performance, l'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, comunica al Sindaco i risultati del lavoro svolto con una relazione e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti.

I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.

La traduzione degli esiti della valutazione in premialità, in coerenza con le previsioni dei contratti decentrati per il comparto e per la dirigenza, potrà seguire le seguenti metodologie:

- a) Valore punto: il totale delle risorse disponibili è diviso per la sommatoria dei punteggi conseguiti dalla platea di valutati che partecipano al riparto. Il valore punto è quindi moltiplicato per il punteggio del singolo valutato; su tale risultato sono applicate eventuali riduzioni o decurtazioni in ragione della presenza in servizio, della tipologia di rapporto, della concorrenza di altri trattamenti.
- b) Fasce di compattamento: determinato il valore teorico massimo spettante per categoria di soggetto valutato, in ragione del punteggio conseguito, vengono applicate le seguenti percentuali per fasce di punteggio conseguito:

Livello di prestazione	Punteggio associato	livello di premialità
I – Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100	100%
II – Prestazione Alta	Da 80,01 a 90/100	90%
III – Prestazione adeguata	Da 70,01 a 80/100	80%
IV- Prestazione sufficiente	Da 60,01 a 70/100	70%
V – prestazione mediocre	da 50,01 a 60/100	60%
VI – Prestazione negativa	Da 0 a 50/100 -	0

Al fine della migliore valorizzazione del merito, in sede di contrattazione collettiva integrativa saranno individuati ulteriori criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance, in particolare – ove coerente e pertinente – quella legata a premiare il successo formativo nell'ambito di programmi di up-skilling e re-skilling posti in essere coerentemente alla Direttiva sulla formazione⁴.

I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell'ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività dell'Organismo indipendente è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione, ove istituito.

I valori dei dirigenti e dei titolari degli incarichi di elevata qualificazione potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità.

I valori sono tenuti in considerazione per le diverse forme di incentivazione e valorizzazione, con le incidenze riportate nella seguente tabella

Finalità della valutazione	Peso delle diverse dimensioni	
	dimensione organizzativa	Dimensione individuale
Erogazione trattamenti accessori	Da 20 a 40	Da 60 a 80
Sviluppo competenze	Da 20 a 40	da 60 a 80
Conferimento incarichi	0	100
Progressioni economiche	0	100
Progressioni di carriera	0	100

Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.

Rilevanza della prestazione negativa

La valutazione negativa comportante il riconoscimento di punteggio pari od inferiore alla metà di quello massimo, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni dello stesso decreto.

14. Valutazione e crescita professionale

La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.

⁴ https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_Formazione.pdf

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi, secondo le specifiche previsioni del c.c.d.i.

Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione e sono tenute in considerazione ai fini dell'accesso a percorsi progressioni di carriera, secondo le specifiche previsioni del regolamento per gli accessi

15. Disposizioni finali

Il presente sistema, avendo conseguito il parere preventivo da parte dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.

Il Segretario generale dispone l'invio di copia del sistema ai dirigenti ed agli incaricati di elevata qualificazione, alle R.S.U. Aziendali, oltre a curarne la pubblicazione nella pertinente pagina della sezione Amministrazione Trasparente del sito web.

La presente metodologia sarà illustrata in occasione di specifici incontri con tutto il personale e troverà applicazione già con il ciclo della performance successivo alla sua approvazione.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, unitamente alla approvazione del P.I.A.O., la presente metodologia, previo parere vincolante dell'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI, potrà essere confermata od aggiornata.

Gli aggiornamenti troveranno applicazione a partire dall'esercizio nel quale sono approvati.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SETTORE

Ambiti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 150\09	Punteggio
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni <ul style="list-style-type: none"> Grado di realizzazione degli obiettivi gestionali o di sviluppo\innovazione che confluiscono nel PIAO –sezione valore pubblico - performance – lettere a\b <i>Definito dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI sulla base delle relazioni intermedie e finali del dirigenti</i>	40
Stato di salute dei servizi resi al cittadino– lettere c\e\g <ul style="list-style-type: none"> qualità e quantità delle prestazioni erogate, rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, rispetto dei tempi di erogazione dei servizi, capacità di raggiungimento dei risultati programmati <i>definito dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI sulla base dei giudizi espressi dagli utenti in sede di indagine da condursi annualmente su set di servizi definiti dal piano della performance, tenendo conto dei risultati certificati dal dirigente responsabile in rapporto agli standards previsti dalle carte dei servizi ove predisposte</i>	10
stato di salute dell'Amministrazione – lettere d\fh: <ul style="list-style-type: none"> salute finanziaria <i>misurato sulla base degli indicatori di cui al paragrafo 3.1.3 del PIAO: obiettivi per il miglioramento della salute finanziaria</i>	10
<ul style="list-style-type: none"> salute organizzativa (modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali) <i>misurato sulla base degli indicatori previsti nei paragrafi del PIAO</i> 3.1.1 Obiettivi per il miglioramento della salute di genere 3.1.2 Obiettivi per il miglioramento della salute digitale –	10
<ul style="list-style-type: none"> salute professionale <i>misurato sulla base degli indicatori previsti nei paragrafi del PIAO:</i> 3.3.1 Obiettivi per il miglioramento della salute professionale – reclutamento del personale 3.3.2 Obiettivi per il miglioramento della salute professionale - formazione del personale	10
<ul style="list-style-type: none"> integrità e trasparenza dell'azione amministrativa <i>misurata dall'OIV O N.D.V. - ORGANISMO CON FUNZIONI EQUIVALENTI sulla base della relazione annuale del r.p.c.t. e delle attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza, nonché degli indicatori di cui al paragrafo 2.3.4 del PIAO: obiettivi per la prevenzione della corruzione e la trasparenza</i>	20
Totale punti	100

Il punteggio massimo attribuibile è di 100 punti, da assegnare proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance organizzativa. Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun ambito di valutazione della performance organizzativa, l'Organismo indipendente o Nucleo con funzioni equivalenti acquisisce i dati tramite la struttura di supporto al controllo di gestione ed esprime il giudizio assegnando il punteggio ad esso corrispondente come illustra la seguente tabella:

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE a.1

Risultati 70

Fattore di valutazione	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento obiettivi correlati all'esercizio delle competenze istituzionali ex art.97 t.u.e.l. e contributo alla performance organizzativa dell'ente	10	
Raggiungimento degli obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	30	
tempo medio di pagamento fatture =<30 giorni	30	
Totale parziale	70	

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

Competenze professionali e manageriali 30

	Fattore	grading	Punteggio massimo ottenibile	Giudizio sui comportamenti esibiti	Punteggio ottenuto
AREA COGNITIVA	Soluzione dei problemi	3	6	Come da tabella sottostante	Come da tabella sottostante
	Visione strategica	2			
	Pensiero sistemico	2			
AREA MANAGERIALE	Gestione dei processi	3	6		
	Sviluppo dei collaboratori	3			
	Guida del gruppo	3			
	Promozione del cambiamento	2			
AREA REALIZZATIVA	Decisione responsabile	3	6		
	Orientamento al risultato	3			
AREA RELAZIONALE	Gestione delle relazioni interne ed esterne	3	6		
	Negoziare	2			
	Orientamento alla qualità del servizio	3			
AREA DEL SELF MANAGEMENT	Tenuta emotiva	3	6		
	Self development	2			
	Consapevolezza organizzativa	3			
	Totale		30		

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

TOTALE PUNTI OTTENUTI: _____ \100 L'Organismo indipendente di valutazione _____

Data di consegna al segretario generale ____/____/____ Firma _____

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI – a.2

Risultati 70

Fattore di valutazione	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali e contributo alla performance organizzativa dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	40	
tempo medio di pagamento fatture =<30 giorni	30	
Totale parziale	70	

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

Competenze professionali e manageriali 30

	Fattore	grading	Punteggio massimo ottenibile	Giudizio sui comportamenti esibiti	Punteggio ottenuto
AREA COGNITIVA	Soluzione dei problemi	3	6	Come da tabella sottostante	Come da tabella sottostante
	Visione strategica	2			
	Pensiero sistemico	2			
AREA MANAGERIALE	Gestione dei processi	3	6		
	Sviluppo dei collaboratori	3			
	Guida del gruppo	3			
	Promozione del cambiamento	2			
AREA REALIZZATIVA	Decisione responsabile	3	6		
	Orientamento al risultato	3			
AREA RELAZIONALE	Gestione delle relazioni interne ed esterne	3	6		
	Negoziiazione	2			
	Orientamento alla qualità del servizio	3			
AREA DEL SELF MANAGEMENT	Tenuta emotiva	3	6		
	Self development	2			
	Consapevolezza organizzativa	3			
	Totale		30		

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

TOTALE PUNTI OTTENUTI: _____\100

L'Organismo indipendente di valutazione _____

Data di consegna al dirigente ____/____/____

Firma del dirigente _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE TITOLARI DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE a.3

Risultati - 70

Fattore di valutazione	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità , affidati dal dirigente	40	
tempo medio di pagamento fatture =<30 giorni	30	
Totale parziale	70	

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

Competenze professionali e manageriali - 30

	Fattore	Grading atteso	Punteggio massimo assegnabile per area	Giudizio sui comportamenti esibiti	Punteggio ottenuto
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	6	Come da tabella sottostante	Come da tabella sottostante
	Soluzione dei problemi	3			
	Consapevolezza digitale	2			
	Orientamento apprendimento	2			
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	3	7		
	Collaborazione	3			
	Orientamento al servizio	3			
	Gestione delle emozioni	2			
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	3	7		
	accuratezza	3			
	iniziativa	2			
	Orientamento al risultato	3			
AREA GESTIRE LE RISORSE RISORSE PUBBLICHE	Gestione dei processi	3	7		
	Guida del gruppo	2			
	Sviluppo dei collaboratori	2			
	Ottimizzazione delle risorse	2			
Valori trasversali	Integrità – incusione – sostenibilità		3		
		totale	30		

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

TOTALE PUNTI OTTENUTI: _____\100

Il dirigente _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE funzionari \istruttori a.4.1 – a.4.2

Risultati - 65

Fattore di valutazione	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, affidati dal dirigente	35	
tempo medio di pagamento fatture =<30 giorni	30	
Totale parziale	65	

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

Competenze professionali e manageriali - 35

	Fattore	Grading atteso	Punteggio massimo assegnabile per area	Giudizio sui comportamenti esibiti	Punteggio ottenuto
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	8	Come da tabella sottostante	Come da tabella sottostante
	Soluzione dei problemi	2			
	Consapevolezza digitale	2			
	Orientamento apprendimento	2			
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	2	8		
	Collaborazione	3			
	Orientamento al servizio	3			
	Gestione delle emozioni	2			
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	3	8		
	accuratezza	3			
	iniziativa	2			
	Orientamento al risultato	2			
AREA GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	Gestione dei processi	2	8		
	Guida del gruppo	2			
	Sviluppo dei collaboratori	2			
	Ottimizzazione delle risorse	2			
Valori trasversali	integrità-inclusione-sostenibilità		3		

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

TOTALE PUNTI OTTENUTI: _____\100

Il dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE operatori esperti \operatori a.5.1 – a.5.2

Risultati 30

Fattore di valutazione	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, affidati dal dirigente	30	
Totale parziale	30	

MISURAZIONE	Valutazione	punteggio
Obiettivi con percentuale di realizzazione inferiore al 30%	Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	0,2 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 31 al 50%	Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	0,4 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 51 al 70%	Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	0,6 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 71 al 90%	Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	0,8 x punteggio massimo
Obiettivi con percentuale di realizzazione dal 91 al 100%	Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	1 x punteggio massimo

Competenze professionali e manageriali 70

	Fattore	Grading atteso	Punteggio massimo assegnabile per area	Giudizio sui comportamenti esibiti	Punteggio ottenuto
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	20	Come da tabella sottostante	Come da tabella sottostante
	Soluzione dei problemi	2			
	Consapevolezza digitale	1			
	Orientamento apprendimento	1			
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	1	20		
	Collaborazione	2			
	Orientamento al servizio	2			
	Gestione delle emozioni	1			
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	1	20		
	accuratezza	1			
	iniziativa	1			
	Orientamento al risultato	1			
AREA GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	Gestione dei processi	1	8		
	Ottimizzazione delle risorse	1			
Valori trasversali	Integrità – inclusione - sostenibilità		2		

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	punteggio
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	Scarso	0,2 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	Insufficiente	0,4 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	Sufficiente	0,6 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	Buono	0,8 x punteggio massimo
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	Ottimo	1 x punteggio massimo

dettaglio competenze trasversali Area Funzionari ed elevate qualificazioni

	Fattore	Grading atteso	descrizione
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	<ul style="list-style-type: none"> •Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso •È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri •Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche •Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
	Soluzione dei problemi	2	<ul style="list-style-type: none"> •Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro •Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema •Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili •Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Consapevolezza digitale	2	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore •Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore •Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) •Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
	Orientamento apprendimento	2	<ul style="list-style-type: none"> •Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo •Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato •Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove •Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	2	<ul style="list-style-type: none"> •Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo •Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento •Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto •Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
	Collaborazione	3	<ul style="list-style-type: none"> •Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi •Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune •Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise •Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
	Orientamento al servizio	3	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione •Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente •Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente •Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità

			<i>del servizio reso all'utenza/clientela</i>
	<i>Gestione delle emozioni</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> •Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni •Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni •Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative •Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	3	<ul style="list-style-type: none"> •Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri •Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori •Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori •Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi
	accuratezza	3	<ul style="list-style-type: none"> •Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti •Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio •Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore •Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
	iniziativa	2	<ul style="list-style-type: none"> •Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo •Accoglie positivamente incarichi impegnativi •Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza •Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
	Orientamento al risultato	2	<ul style="list-style-type: none"> •Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario •Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato •Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato •Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
AREA GESTIRE LE RISORSE RISORSE PUBBLICHE	Gestione dei processi	2	<ul style="list-style-type: none"> •Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di brevemedio periodo •Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere •Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura •Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
	Guida del gruppo	2	<ul style="list-style-type: none"> •Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere •Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo •Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo •Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
	Sviluppo dei collaboratori	2	<ul style="list-style-type: none"> •Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori •Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte •Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze •Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
	Ottimizzazione delle risorse	2	<ul style="list-style-type: none"> •È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente •Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione •Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente •Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

Dettaglio competenze trasversali area Istruttori

	Fattore	Grading atteso	descrizione
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	<ul style="list-style-type: none"> •Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso •È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri •Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche •Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
	Soluzione dei problemi	2	<ul style="list-style-type: none"> •Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro •Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema •Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili •Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Consapevolezza digitale	2	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore •Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore •Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) •Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
	Orientamento apprendimento	2	<ul style="list-style-type: none"> •Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo •Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato •Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove •Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	2	<ul style="list-style-type: none"> •Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo •Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento •Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto •Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
	Collaborazione	2	<ul style="list-style-type: none"> •Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso •Riconosce le competenze dei colleghi •Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo •Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
	Orientamento al servizio	2	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti •Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti •Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente •Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
	Gestione delle emozioni	2	<ul style="list-style-type: none"> •Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni •Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni •Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti</i>
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	2	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative</i> • <i>Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione</i> • <i>Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti</i> • <i>Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi</i>
	accuratezza	2	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività</i> • <i>Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti</i> • <i>Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro</i> • <i>Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi</i>
	iniziativa	1	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni</i> • <i>Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività</i> • <i>Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività</i> • <i>Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro</i>
	Orientamento al risultato	2	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario</i> • <i>Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato</i> • <i>Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato</i> • <i>Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione</i>
AREA GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	Gestione dei processi	1	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo</i> • <i>Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere</i> • <i>Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito</i> • <i>Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato</i>
	Ottimizzazione delle risorse	1	<ul style="list-style-type: none"> • <i>È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione</i> • <i>Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione</i> • <i>Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione</i> • <i>Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione</i>

Dettaglio competenze trasversali area operatori esperti

	Fattore	Grading atteso	descrizione
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	<ul style="list-style-type: none"> •Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso •È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri •Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche •Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
	Soluzione dei problemi	2	<ul style="list-style-type: none"> •Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro •Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema •Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili •Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Consapevolezza digitale	1	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro •Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie •Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti •Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario
	Orientamento apprendimento	1	<ul style="list-style-type: none"> •È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale •Accetta i feedback per correggere eventuali errori •Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo •Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	1	<ul style="list-style-type: none"> •Si esprime in modo chiaro e lineare •Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori •Pone domande di chiarimento quando necessario •Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
	Collaborazione	2	<ul style="list-style-type: none"> •Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso •Riconosce le competenze dei colleghi •Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo •Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
	Orientamento al servizio	2	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti •Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti •Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente •Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
	Gestione delle emozioni	1	<ul style="list-style-type: none"> •Riconosce i propri stati emotivi •Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative •Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto •Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	1	<ul style="list-style-type: none"> •Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative •Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute •Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi •Rispetta le consegne e le scadenze
	accuratezza	1	<ul style="list-style-type: none"> •Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti

			<i>assegnati</i> <ul style="list-style-type: none"> •Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato •Verifica il proprio lavoro, se sollecitato •Produce output completi e precisi
	<i>iniziativa</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni •Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività •Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività •Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
	<i>Orientamento al risultato</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza •Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati •Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà •Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
AREA GESTIRE LE RISORSE RISORSE PUBBLICHE	<i>Gestione dei processi</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo •Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere •Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito •Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
	<i>Ottimizzazione delle risorse</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione •Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione •Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione •Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Dettaglio competenze trasversali operatori

	Fattore	Grading atteso	descrizione
AREA CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	2	<ul style="list-style-type: none"> •Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso •È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri •Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche •Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
	Soluzione dei problemi	2	<ul style="list-style-type: none"> •Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro •Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema •Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili •Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Orientamento apprendimento	1	<ul style="list-style-type: none"> •È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale •Accetta i feedback per correggere eventuali errori •Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo •Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
AREA INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	1	<ul style="list-style-type: none"> •Si esprime in modo chiaro e lineare •Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori •Pone domande di chiarimento quando necessario •Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
	Collaborazione	1	<ul style="list-style-type: none"> •Fornisce un contributo al lavoro comune •Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi •Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili •Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
	Orientamento al servizio	2	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti •Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti •Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente •Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
	Gestione delle emozioni	1	<ul style="list-style-type: none"> •Riconosce i propri stati emotivi •Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative •Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto •Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
AREA REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	1	<ul style="list-style-type: none"> •Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative •Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute •Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi •Rispetta le consegne e le scadenze
	accuratezza	1	<ul style="list-style-type: none"> •Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati •Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato •Verifica il proprio lavoro, se sollecitato •Produce output completi e precisi
	iniziativa	1	<ul style="list-style-type: none"> •Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di

			<ul style="list-style-type: none"> ulteriori sollecitazioni •Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività •Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività •Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
	<i>Orientamento al risultato</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza •Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati •Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà •Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
AREA GESTIRE LE RISORSE RISORSE PUBBLICHE	<i>Gestione dei processi</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo •Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere •Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito •Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
	<i>Ottimizzazione delle risorse</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> •È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione •Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione •Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione •Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE

Il dizionario delle competenze di carattere generale del personale non dirigenziale è composto da **16 Competenze trasversali** articolate in **4 Aree**:

- Area **“Capire il contesto pubblico”**: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
- Area **“Interagire nel contesto pubblico”**: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area **“Realizzare il valore pubblico”**: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area **“Gestire le risorse pubbliche”**: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse⁵

e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze: **Integrità, Inclusione, Sostenibilità**, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano.

Gli **indicatori comportamentali** sono stati articolati su tre **livelli**, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

- il **livello 1** è pensato per i profili in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il **livello 2** è pensato per i profili in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il **livello 3** è pensato per i profili in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

I tre livelli non sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza (da poco competente a molto competente), bensì come livelli di complessità crescente, che consentono di articolare la competenza scegliendo gli indicatori in modo più centrato rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

Nelle pagine che seguono, per ciascuna area professionale è riportata una sintesi delle competenze richieste e di seguito il dizionario completo della competenza e gli indicatori comportamentali articolati sui tre livelli.

Area

CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO

CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO

Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa• Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti• Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento• Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso• È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri• Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche• Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione• Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi• Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati• Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Fonte: elaborazione SNA 2023

SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Fonte: elaborazione SNA 2023

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore • Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore • Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) • Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni • Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete • Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse • Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale • Accetta i <i>feedback</i> per correggere eventuali errori • Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo • Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo • Accoglie positivamente i <i>feedback</i> per avere un ritorno sul proprio operato • Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove • Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri • Ricerca attivamente i <i>feedback</i> in un'ottica di miglioramento continuo • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze • Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera

Fonte: elaborazione SNA 2023

Area
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO

COMUNICAZIONE

Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	Si esprime in modo chiaro e lineare Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori Pone domande di chiarimento quando necessario Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo• Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento• Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto• Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro <i>feedback</i>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile• Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni• Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione• Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti

COLLABORAZIONE

Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Fornisce un contributo al lavoro comune• Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi• Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili• Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso• Riconosce le competenze dei colleghi• Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo• Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi• Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune• Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise• Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista

Fonte: elaborazione SNA 2023

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni• Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio• Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti• In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti• Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti• Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente• Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione• Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente• Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente• Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

Fonte: elaborazione SNA 2023

GESTIONE DELLE EMOZIONI

Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Riconosce i propri stati emotivi• Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative• Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto• Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni• Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni• Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative• Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività• Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità• Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress• Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo

Fonte: elaborazione SNA 2023

Area

REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

AFFIDABILITÀ

Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative• Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute• Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi• Rispetta le consegne e le scadenze
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative• Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione• Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti• Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri• Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori• Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori• Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Fonte: elaborazione SNA 2023

ACCURATEZZA

Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati• Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato• Verifica il proprio lavoro, se sollecitato• Produce output completi e precisi
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività• Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti• Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro• Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti• Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio• Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore• Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Fonte: elaborazione SNA 2023

INIZIATIVA

Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni• Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività• Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività• Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo• Accoglie positivamente incarichi impegnativi• Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza• Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili• Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi• Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza• Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri

Fonte: elaborazione SNA 2023

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza• Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati• Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà• Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario• Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato• Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato• Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione• Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente• A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato• Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Fonte: elaborazione SNA 2023

Area

GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE

GESTIONE DEI PROCESSI

Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo• Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere• Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito• Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di brevemedio periodo• Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere• Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura• Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di mediolungo periodo• Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto• Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto• Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità

Fonte: elaborazione SNA 2023

GUIDA DEL GRUPPO

Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio• Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere• Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro• È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere• Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo• Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo• Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura• Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza• Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra• Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo

Fonte: elaborazione SNA 2023

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none">• Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori• Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto• Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi• Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale
Livello 2	<ul style="list-style-type: none">• Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori• Fornisce <i>feedback</i> chiari e puntuali sulle attività svolte• Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze• Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
Livello 3	<ul style="list-style-type: none">• Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza• Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo <i>feedback</i> puntuali e costruttivi• Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori• Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio

Fonte: elaborazione SNA 2023

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

La valutazione delle competenze presuppone la preliminare individuazione del set di competenze, come previsto anche dalle Linee guida internazionali in materia di Assessment Center.

Il “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana”, sviluppato dalla SNA nell’ambito dell’Advisory Board per la predisposizione delle presenti Linee guida, individua 15 competenze articolate in cinque aree (Figura 1):

- Area cognitiva
- Area manageriale
- Area realizzativa
- Area relazionale
- Area del self-management.

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziiazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

Di seguito vengono sinteticamente descritte le 15 competenze previste nel modello, tra cui individuare - in coerenza con gli obiettivi da conseguire - quelle che, in aggiunta alle competenze core, meglio descrivono il profilo atteso. Si suggerisce che ciascun profilo sia descritto da un massimo di 9 competenze che saranno oggetto di valutazione.

Area cognitiva

1. Soluzione dei problemi

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.

2. Visione strategica

Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.

3. Pensiero sistemico

Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.

Area manageriale

4. Gestione dei processi

Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.

5. Sviluppo dei collaboratori

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

6. Guida del gruppo

Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.

7. Promozione del cambiamento

Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.

Area realizzativa

8. Decisione responsabile

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).

9. Orientamento al risultato

Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

Area relazionale

10. Gestione delle relazioni interne ed esterne

Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.

11. Negoziazione

Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.

12. Orientamento alla qualità del servizio

Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

Area del self management

13. Tenuta emotiva

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.

14. Self development

Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.

15. Consapevolezza organizzativa

Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.

Ciascuna competenza è articolata su 3 livelli: 1=base – 2=intermedio – 3=elevato, differenziati per le diverse posizioni dirigenziali, da rilevare mediante l'osservazione di 4 indicatori di comportamento specifici.

AREA	Competenza	descrizione	Indicatori
AREA COGNITIVA	Soluzione dei problemi	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari - assume la cura dei problemi ed individua percorsi alternativi - sa motivare adeguatamente e far comprendere le ragioni di un diniego
	Visione strategica	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> - È in grado di proporre obiettivi strategici e gestionali significativi, misurabili, con indicatori attendibili e legati agli impatti - Assume iniziative per la predisposizione di piani e programmi e la partecipazione a programmi complessi - Conosce e sa applicare gli strumenti di programmazione e controllo - Non si ferma al mero risultato ma è capace di cogliere le utilità pubbliche che dallo stesso derivano
	Pensiero sistemico	Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio	<ul style="list-style-type: none"> - è in grado di cogliere le interferenze tra ambiti diversi di attività e propone iniziative trasversali - attiva relazioni interistituzionali e forme di cooperazione con soggetti del contesto socio economico - non si ferma al proprio ambito di attività, ma gestisce anche i riflessi che la propria azione può avere sugli altri dirigenti e sull'ente nel complesso - è capace di una visione di medio-lungo periodo e cura l'implementazione ed il consolidamento dei risultati ottenuti
AREA MANAGERIALE	Gestione dei processi	Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie,	<ul style="list-style-type: none"> - Sa gestire le risorse affidate, monitorando l'andamento delle entrate e della spesa nel rispetto dei vincoli finanziari e degli indicatori di salute finanziaria

		umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.	<ul style="list-style-type: none">- Gestisce i procedimenti nel rispetto dei tempi e delle regole, osservando le misure di integrità e di trasparenza- Utilizza meccanismi di semplificazione e velocizzazione- Monitora l'andamento delle attività ed interviene per il superamento di criticità od impedimenti
Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.		<ul style="list-style-type: none">- Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali- Utilizza i sistemi di valutazione per fornire feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi- È in grado di instaurare corrette relazioni con i propri collaboratori e promuove un clima favorevole e sereno- Previene ogni forma di discriminazione e promuove l'inclusione e la crescita professionale
Guida del gruppo	Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.		<ul style="list-style-type: none">- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione- Promuove la coesione e lo spirito di squadra- Individua con precisione ruoli e funzioni, evitando rimbalzi di competenze- Sa motivare i singoli, assicurando che specifiche competenze siano poste a beneficio del gruppo
Promozione del cambiamento	Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.		<ul style="list-style-type: none">- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro- Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici)- È in grado di proporre innovazioni, superando modelli operativi legati al "si è sempre fatto così"- Accetta le sfide di cambiamento e partecipa alle

			sperimentazioni di nuovi modelli
AREA REALIZZATIVA	Decisione responsabile	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).	<ul style="list-style-type: none"> - È capace di affrontare i problemi, individuando soluzioni alternative, in vista del risultato finale - Applica le disposizioni legislative e regolamentari, utilizzando gli spazi di discrezionalità tecnica per assumere decisioni coerenti con gli obiettivi di valore pubblico e con i bisogni dei cittadini - È in grado di motivare adeguatamente i provvedimenti avendo chiaro il risultato da raggiungere ed i bisogni da soddisfare - Sa valorizzare gli apporti e contributi forniti da attori interni o esterni all'ente
	Orientamento al risultato	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità - Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto - È capace di valutare i risultati non solo in termini di cosa si è prodotto, ma anche nella dimensione: a cosa è servito - È capace di cogliere i feedback degli stakeolder per migliorare la propria azione
AREA RELAZIONALE	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.	<ul style="list-style-type: none"> - È capace di gestire le relazioni con trasparenza ed imparzialità, evitando anche la percezione di possibili conflitti di interesse - Tiene nettamente distinte le relazioni lavorative e professionali, con quelle legate alla propria sfera personale ed ai propri orientamenti - Sa gestire le situazioni di conflittualità per la ricerca di soluzioni condivise - Dimostra sicurezza ed equilibrio di giudizio

AREA DEL SELF MANGEMENT	negoziazione	Ricercare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori	<ul style="list-style-type: none"> - È capace di confrontarsi in modo costruttivo e dialogante, nella ricerca di soluzioni sostenibili - Sa creare giuste relazioni con gli organi di indirizzo politico per la traduzione di scelte politiche i programmi ed attività coerenti con il quadro di risorse disponibili - Sa riconoscere e delimitare gli ambiti di negoziazione e confronto con gli organi di indirizzo politico - È capace di sostenere il confronto dialettico, evitando che il conflitto si sposti dai contenuti alle relazioni
	Orientamento alla qualità del servizio	Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> - Assume i bisogni e le aspettative degli utenti come parametro di riferimento per la costruzione di progetti di servizio e ne monitora il rispetto in fase di esecuzione. - Conduce monitoraggi e verifiche per cogliere il punto di vista degli utenti, superando approcci formali ed auto-referenziali - Sa costruire carte di servizio ed interpretare i dati delle indagini sulla qualità erogata e percepita - Sa intavolare relazioni efficaci con gli stakeolder
	Tenuta emotiva	Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.	<ul style="list-style-type: none"> - È capace di gestire le difficoltà e le situazioni di pressione lavorativa, individuando le priorità e le metodologie di lavoro più efficaci - Assicura clima lavorativo armonico, superando conflitti relazionali interni ed esterni, in modo autorevole e non autoritario - È in grado di adattarsi all'evoluzione del contesto lavorativo - Sa gestire i tempi di lavoro propri e dei propri collaboratori

	Self development	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.	<ul style="list-style-type: none"> - Tensione al miglioramento continuo mediante la partecipazione a percorsi di elevata formazione - Partecipazione a progetti innovativi e sperimentazioni - partecipazione a reti professionali - è capace di sviluppare relazioni con colleghi e promuovere progetti di scambio di buone pratiche
	Consapevolezza organizzativa	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.	<ul style="list-style-type: none"> - Assumere atteggiamenti che siano di esempio per i propri collaboratori sulla presenza in servizio, sui modelli relazionali, sulla capacità di critica e controllo - Capacità di individuare criticità, di prevenire e/o gestire problemi individuando soluzioni appropriate garantendo continuità nei servizi - E' in grado di analizzare e riflettere sulle proprie azioni, attivando anche meccanismi di auto-correzione - Condivide i principi etici e valoriali, segnalando ogni eventuale criticità di cui venga a conoscenza