



A G E N Z I A   D E L   D E M A N I O

# **LINEA GUIDA SISTEMA DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI**

**Versione 10**

## Scheda descrittiva

### Anagrafica del documento

---

<b>Titolo</b>	:	Linea guida Sistema di gestione delle prestazioni
<b>Tipo documento</b>	:	Linea guida
<b>Descrizione</b>	:	Descrizione di principi generali e istruzioni operative per l'utilizzo del sistema di gestione delle prestazioni aziendali

---

### Dati identificativi

---

Vers	Note di revisione	Data di emissione	Elaborato	Verificato	Approvato
8	Conversione nel format delle linee guida e aggiornamento soggetti MBO	01/07/2016	DRI-DPO-SO	DRI-DPO	DRI
9	Revisione del sistema per quanto riguarda la scheda MBO - Revisione competenze manageriali	31/08/2017	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO
10	Allargamento ai responsabili di UO delle DR dell'obiettivo sulle competenze manageriali già applicato ai soggetti MBO	22/1/2018	DRUO-SO	Resp. DRUO-SO	DRUO

---

**INDICE**

1	PREMESSA	4
2	CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO GIURIDICO	5
	2.1 Finalità del sistema di gestione delle prestazioni	5
	2.2 Il significato e le logiche della valutazione delle prestazioni	6
3	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	9
4	PRINCIPALI SOGGETTI COINVOLTI	10
	4.1 Gli attori del sistema di gestione delle prestazioni	10
	4.2 Soggetti MbO-DR, MbO-DG, RespUO-DR e GdP	10
5	MODALITÀ OPERATIVE	13
	5.1 Caratteristiche operative del sistema	13
	5.2 Fasi del processo di gestione delle prestazioni	13
	5.2.1 Assegnazione obiettivi	13
	5.2.2 Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi	14
	5.2.3 “Congelamento” degli obiettivi	15
	5.2.4 Feedback e valutazione	15
	5.3 Istruzioni operative per l’assegnazione degli obiettivi	16
	5.3.1 Tipologia degli obiettivi	16
	5.3.2 Obiettivi per funzioni specifiche	18
	5.3.3 Regole per la definizione degli obiettivi	19
	5.3.4 Categorie di obiettivi per la definizione dell’indicatore	19
	5.3.5 Quadro riassuntivo di tipologia e categoria di obiettivi	21
	5.3.6 Numero e tipologia di obiettivi da assegnare	21
	5.3.7 Quadro complessivo regole per l’assegnazione di obiettivi in funzione della tipologia di soggetti	22
	5.4 Istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni	23
	5.4.1 Valutazione finale da un punto di vista operativo	23
	5.4.2 Valutazione delle prestazioni relative all’obiettivo “Risultato Operativo” e “Risultato di Budget e Qualità del Dato”	24
	5.4.3 Valutazione delle prestazioni relative all’obiettivo “Sviluppo Manageriale”	24
	5.5 Casi particolari	26
6	Appendici	28
	Appendice 1: Modalità di calcolo della valutazione relativa all’obiettivo “Risultato Operativo” e “Risultato di Budget e Qualità del Dato”	28
	Appendice 2: Competenze Manageriali	33
	Appendice 3: Competenze comportamentali	36

## 1 PREMESSA

Le linee guida per il sistema di gestione delle prestazioni descrive i principi ispiratori, le caratteristiche funzionali e le istruzioni per l'utilizzo del sistema di gestione delle prestazioni ed è indirizzato a tutto il personale dell'Agenzia sia nel ruolo di valutatore che di valutato. Nello svolgimento delle attività si fa riferimento al sistema informatico che gestisce il processo di gestione delle prestazioni ovvero alla "Scheda di sviluppo personale". Per le indicazioni di dettaglio sull'uso del sistema si rimanda al manuale d'uso dell'applicativo.

## 2 CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO GIURIDICO

L'Agenzia fin dalla sua costituzione e in maniera più decisa dalla trasformazione in EPE ha adottato alcuni principi di gestione e sviluppo del personale che fanno riferimento al concetto di sviluppo professionale e di meritocrazia. Nell'ambito delle politiche attuative di tali principi generali si colloca il sistema di gestione delle prestazioni adottato dall'Agenzia e che vede coinvolta l'intera popolazione aziendale.

### 2.1 Finalità del sistema di gestione delle prestazioni

Il primo aspetto da chiarire riguardo al sistema di gestione delle prestazioni è quello relativo alle finalità stesse del sistema. La gestione delle prestazioni, in effetti, ha una valenza multipla in quanto persegue diversi scopi.

Un primo e fondamentale obiettivo è quello di stabilire in maniera formalizzata gli obiettivi e quindi i risultati attesi rilevanti per l'Agenzia nel suo complesso. Si tratta quindi di uno **strumento di programmazione e controllo aziendale** per indirizzare i comportamenti e le attività del personale ai diversi livelli verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Oltre a ciò, il sistema di gestione delle prestazioni svolge un importante ruolo nella gestione e sviluppo dei collaboratori. In primo luogo è uno strumento utile **alla motivazione delle risorse**. In effetti, avere degli obiettivi definiti e avere una costante informazione di ritorno (feedback) sul perseguimento di tali obiettivi in relazione alla propria prestazione costituisce un elemento di motivazione in sé (motivazione intrinseca) che garantisce una migliore prestazione e un livello di soddisfazione più elevato.

Il sistema di gestione delle prestazioni è altresì uno strumento per la **gestione dello sviluppo professionale** delle risorse. In effetti, sia attraverso l'assegnazione di obiettivi specifici di sviluppo sia di carattere tecnico specialistici che di tipo comportamentale (vedi paragrafo su tipologia di obiettivi) o di obiettivi sfidanti sia attraverso il feedback fornito sulle prestazioni si può, soprattutto per collaboratori più giovani e in crescita, favorire e indirizzare il loro sviluppo professionale.

Per le modalità che caratterizzano il nostro sistema di gestione delle prestazioni, caratterizzato da un processo interattivo di assegnazione degli obiettivi, è anche uno strumento di **responsabilizzazione dei collaboratori**, i quali sono sollecitati, sulla base di linee guida e riferimenti forniti dal valutatore, a effettuare una proposta dei propri obiettivi che saranno loro assegnati, dopo opportuna verifica ed eventuale revisione, dal valutatore. Lo stesso principio di responsabilizzazione è attuato in fase di valutazione, dove il collaboratore è stimolato all'autoverifica prima di ricevere la valutazione finale da parte del valutatore.

Infine, il sistema di gestione delle prestazioni costituisce un importante **punto di riferimento per gli interventi di tipo meritocratico** sia che si tratti di interventi incentivazione economica legati alla prestazione dell'anno (variabile, una tantum) sia che si tratti di interventi di più ampio respiro legati allo sviluppo di carriera delle risorse (incarichi di responsabilità, inquadramento e retribuzione).

## **2.2 Il significato e le logiche della valutazione delle prestazioni**

Prima di procedere alla descrizione del sistema di gestione delle prestazioni è opportuno fare qualche riflessione sul significato e le logiche della valutazione delle prestazioni in relazione alle politiche di tipo meritocratico adottate dall’Agenzia.

### L’oggetto di valutazione: le prestazioni annuali

Nella gestione delle prestazioni l’oggetto di valutazione sono le prestazioni annuali (risultati, comportamenti, ecc) a fronte di obiettivi precedentemente assegnati e non la risorsa con le sue caratteristiche personali e professionali distintive (livello di scolarizzazione, competenze professionali, esperienze, potenziale, responsabilità assegnate, livello inquadramentale...). Queste ultime sono importanti ma nell’ambito delle politiche di sviluppo più in generale e sono oggetto di valutazione in contesti diversi da quello della gestione delle prestazioni. E’ il caso, ad esempio, della valutazione del potenziale che riguarda la persona e le sue possibilità future in relazione a posizioni diverse da quella occupata al momento e caratterizzate da maggiore complessità professionale o manageriale, che è oggetto di apposite sessioni di valutazione. Un altro esempio può essere quello della rilevazione delle competenze dove si verificano le competenze possedute e le eventuali lacune che vanno a formare i propri fabbisogni formativi. L’insieme delle caratteristiche personali e professionali delle risorse sono oggetto di valutazioni formali e informali da parte dei responsabili anche indipendentemente dal risultato delle prestazioni annuali.

La valutazione delle prestazioni è pertanto semplicemente la verifica del raggiungimento del livello di prestazione (risultati e comportamenti) in funzione degli obiettivi assegnati ad inizio anno. In un’ottica di crescita continua gli obiettivi cresceranno insieme alle competenze e all’esperienza della risorsa valutata “alzando l’asticella” progressivamente. Da tale principio si desume che la valutazione di ogni anno non deve tener conto della serie storica delle valutazioni che la risorsa ha avuto nel passato né, come abbiamo detto, degli aspetti di potenziale che potrebbe riguardare il futuro della risorsa.

Per essere più specifici, bisogna valutare le prestazioni nei termini di ampiezza del gap tra prestazione attesa e risultato. Maggiore è questo gap in senso positivo (risultati>attese), più elevata è la prestazione e maggiore dovrà risultare il punteggio assegnato in fase di valutazione. Al contrario se il gap dovesse essere negativo (risultati<attese), questo darà luogo ad una valutazione negativa.

Ne segue che una prestazione normale è quella nella quale c’è sovrapposizione dei risultati con le aspettative (“coerente con le attese”) e che le valutazioni maggiori dovranno essere assegnate non necessariamente alle risorse migliori in senso assoluto, ma a quelle che per l’anno in corso hanno realizzato una forte differenza in positivo tra i risultati ottenuti e quanto atteso (“Superiore alle attese o Eccezionale”).

### Cosa significa valutare

In primo luogo bisogna tener presente che valutare non è misurare, nel senso che c’è sempre un margine di discrezionalità, soprattutto quando ci si riferisca alle prestazioni in un contesto complesso come il nostro dove a fare la differenza sono spesso aspetti qualitativi e comportamentali. Tuttavia “discrezionalità” non vuol dire “arbitrarietà”: i criteri di valutazione devono essere chiaramente identificati e comunicati ai collaboratori.

Inoltre, valutare significa differenziare ovvero valutare in maniera comparativa e relativa. Questa è una peculiarità tipica della valutazione in un contesto meritocratico dove devono

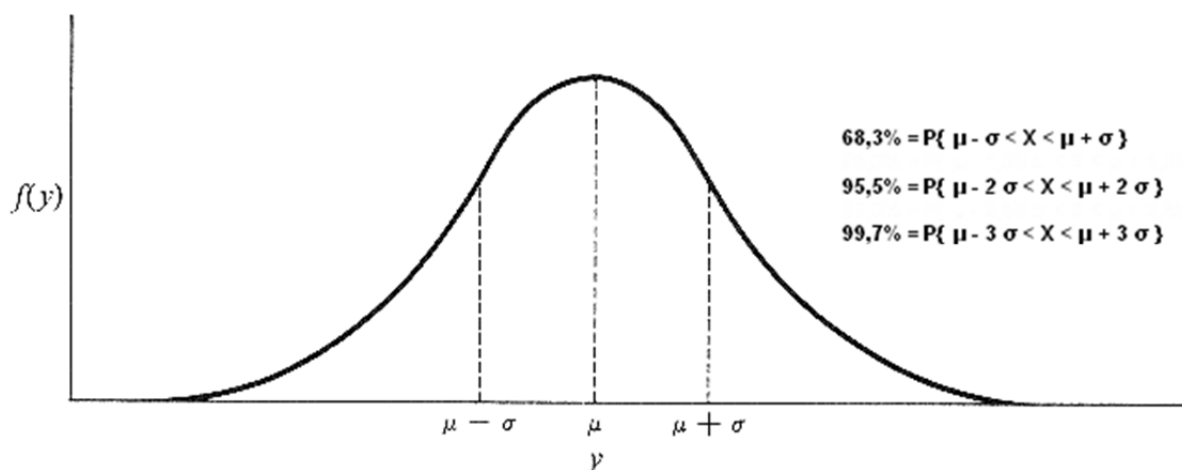
essere identificate le prestazioni migliori in rapporto alle attese e a quelle degli altri soggetti con caratteristiche e obiettivi simili.

### La distribuzione (normale) delle prestazioni

Un tema molto spesso frainteso, nell'ambito della valutazione delle prestazioni, è quello della distribuzione gaussiana o normale delle valutazioni.

Per inquadrare correttamente il concetto bisogna far riferimento ad alcuni elementari principi di statistica applicati alle finalità della valutazione in un contesto meritocratico. In particolare:

- Ogni fenomeno complesso tende, quando sono prese in considerazione un numero rilevante di osservazioni e quando non ci sono elementi distorsivi che alterano la "normalità" degli eventi, a distribuirsi secondo una curva normale (vedi figura) dove, secondo certe proporzioni, le occorrenze con valori medi sono quelle più numerose per decrescere verso i due estremi (valori sotto la media e valori sopra media).



Dove:  $\mu$  = media;  $\delta$  = deviazione standard;  $y$ =punteggio;  $f(y)$ = frequenza del punteggio

- I parametri principali da prendere in considerazione per la descrizione della curva normale sono la media ( $\mu$ ) e la deviazione standard o scostamento ( $\delta$ ) che indica quanto la distribuzione dei valori ( $y$ ) si distanziano dalla media. Una deviazione maggiore implica una curva più bassa e piatta, mentre una deviazione minore implica una curva più alta e stretta dove sostanzialmente c'è pochissima variazione interna dei punteggi.
- La valutazione, nella sua logica comparativa sopra discussa, si basa su tale distribuzione, poiché prende in considerazione i valori (nel nostro caso, gli esiti delle valutazioni) in senso relativo più elevati ovvero quelli posizionati sopra la media o sopra un determinato valore (ad es: media + 1 scostamento). E' ovvio che se si ottiene una distribuzione con bassa deviazione standard (ovvero alta e stretta) le valutazioni sono tutte più o meno uguali a prescindere dal valore medio preso in considerazione e non esiste più differenziazione. In questo caso si identificano con difficoltà le valutazioni migliori (o peggiori) rispetto alle altre, e di conseguenza manca uno degli elementi che

contribuiscono all'attuazione delle politiche di tipo meritocratico. In termini orientativi la deviazione standard per gruppi di valutazioni superiori alle dieci unità dovrebbe avere valori pari o superiori a 5 punti.

- ◆ Inoltre, in relazione al nostro sistema di riferimento, che prevede che il punteggio di 100 corrisponda alla constatazione di una prestazione coerente con le attese, ci si dovrebbe aspettare complessivamente una distribuzione che si assesti su una media vicina al valore di 100 con delle code simmetriche verso l'alto e verso il basso.

#### L'importanza della calibratura in fase di assegnazione degli obiettivi

Un elemento, molto importante, che bisogna sottolineare è che una corretta distribuzione delle valutazioni e della distribuzione normale si determina non solo a posteriori, in fase di valutazione, ma anche a priori in fase di assegnazione degli obiettivi. Se, in effetti, gli obiettivi sono ben tarati o ben "tensionati" (ovvero legati alle aspettative per il ruolo della persona a cui sono assegnati in funzione del contesto operativo) si avrà tendenzialmente, in fase di consuntivazione, una distribuzione che si avvicina a quella normale.

Obiettivi troppo facili o obiettivi troppo difficili, in generale, oltre ad essere demotivanti per le risorse, generano delle distribuzioni poco differenziate (alte e strette) che sono non ottimali da un punto di vista dell'adozione di politiche meritocratiche.



### **3 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO**

Manuale applicativo informatico del sistema “Scheda di sviluppo personale”.



## 4 PRINCIPALI SOGGETTI COINVOLTI

Questo paragrafo elenca i principali soggetti, esterni ed interni, coinvolti nello svolgimento delle attività oggetto della linea guida, descrivendone sinteticamente ruoli e responsabilità.

### 4.1 *Gli attori del sistema di gestione delle prestazioni*

All'interno del sistema di gestione delle prestazioni esistono diversi attori:

- ♦ **Valutato**, ovvero tutto il personale dell'Agenzia con esclusione delle risorse con contratto di lavoro somministrato (ex interinale), con contratto a tempo determinato, i collaboratori nelle varie forme contrattuali previste e i dipendenti distaccati presso altre Amministrazioni. Sono inoltre esclusi dalla valutazione delle prestazioni le risorse che sono presenti effettivamente in servizio per un periodo inferiore ai 3 mesi (continuativi e full time) rispetto all'arco dell'anno di riferimento (questo esclude ad esempio i neoassunti a partire dal 1° ottobre dell'anno e i cessati nei primi mesi dell'anno, ma anche le risorse presenti sei mesi ma part-time o che cumulano un periodo superiore ai tre mesi ma in periodi intervallati da lunghe assenze). Il valutato è il protagonista del sistema di gestione delle prestazioni e costituisce l'attore primario del proprio agire all'interno dell'azienda e del proprio sviluppo professionale. Esso ha, per questo, un ruolo attivo e partecipa nella definizione dei propri obiettivi e nella valutazione delle proprie prestazioni. Come descritto nel paragrafo successivo, i valutati si distinguono in tre popolazioni denominate soggetti *MbO-DR*, *MbO-DG* e soggetti *GdP*.
- ♦ **Valutatore**, ovvero tutti i capi diretti responsabili di risorse. Il valutatore è il vero gestore del sistema; stimola la responsabilizzazione del valutato, assegna gli obiettivi in funzione dei risultati da raggiungere e dello sviluppo delle risorse, fornisce costanti feedback ai propri valutati, in relazione alle prestazioni da loro rese, e effettua la valutazione finale.
- ♦ **Responsabile gerarchico** di livello superiore ovvero, in questo contesto, i Direttori delle strutture centrali e i Direttori di struttura territoriale. Il Responsabile di livello gerarchico superiore è il garante dell'omogeneità di applicazione dei principi del sistema di gestione delle prestazioni; ha, in effetti, un fondamentale ruolo di indirizzo rispetto ai capi intermedi e verifica l'omogeneità e la coerenza nella attuazione dei principi alla base del sistema. Effettua la validazione delle valutazioni relative alla struttura di cui è responsabile.
- ♦ **DRUO**, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, e in particolare la DRUO-SO, Sviluppo Organizzativo, svolge un ruolo di regolazione del sistema fornendo indirizzi e strumenti, gestendo l'intero processo, e garantendone il buon funzionamento anche attraverso la gestione del sistema informativo dedicato (Scheda di sviluppo personale) e un'azione di supporto fornita alle strutture e ai capi nelle diverse fasi del processo.

### 4.2 *Soggetti MbO-DR, MbO-DG, RespUO-DR e GdP*

Nell'ambito del complessivo sistema di gestione delle prestazioni distinguiamo quattro sottosistemi rivolti a quattro popolazioni distinte nell'ambito del personale aziendale, quella dei soggetti MbO-DR (**M**anagement **b**y **O**bjectives – **D**irettori responsabili delle strutture **R**egionali/**R**oma Capitale), quella dei soggetti MbO-DG (**M**anagement **b**y **O**bjectives – **D**irezione **G**enerale), quella dei soggetti RespUO-DR (Responsabili di Unità Organizzativa

delle Direzioni territoriali) e quella dei soggetti GdP (**G**estione **d**elle **P**restazioni) così differenziati:

- ♦ I soggetti MbO-DR sono costituiti da tutti i Direttori e Vicedirettori di sede territoriale, nonché tutti i dirigenti assegnati alle strutture territoriali ad esclusione quindi dei responsabili di unità organizzativa delle strutture territoriali;
- ♦ i soggetti MbO-DG sono i Direttori di sede centrale e gli altri titolari di posizione organizzativa (Responsabili di UO a diretto riporto del Direttore dell’Agenzia e dei Direttori di sede centrale, inclusi i non dirigenti) nonché tutti i dirigenti assegnati alle strutture centrali e ad esclusione quindi dei coordinatori di ambito di operatività di Direzione Generale;
- ♦ I soggetti RespUO-DR sono costituiti da tutti i responsabili di Unità Organizzativa delle strutture territoriali ad eccezione dei responsabili della struttura (Direttori) e dei responsabili dell’Ufficio del Direttore (Vicedirettori) che rientrano nella prima categoria (MbO-DR);
- ♦ i soggetti GdP: tutto il resto del personale sia di sede generale che di struttura territoriale soggetto al sistema di gestione delle prestazioni ad esclusione quindi dei soggetti appartenenti alle prime tre categorie.

Da un punto di vista generale, per i soggetti MbO e RespUO, c’è una maggiore enfasi sul raggiungimento dei risultati, mentre nel caso del GdP, rimanendo ferma l’importanza dei risultati, si dà maggiore spazio ad altri aspetti come quelli legati al contributo fornito in specifiche attività o allo sviluppo professionale.

In termini concreti, le differenze riguardano le politiche di incentivazione a valle della valutazione dei risultati/prestazioni e la tipologia di obiettivi assegnabili. Nei sistemi MbO, esiste una relazione diretta tra raggiungimento dei risultati e conseguente incentivazione. Nel caso di RespUO e GdP l’incentivazione è legata a considerazioni gestionali più ampie di cui il valutatore è attore fondamentale rendendo meno diretto il rapporto tra risultato numerico della valutazione e successiva incentivazione.

Per quanto riguarda la tipologia di obiettivi assegnabili, nel caso del sistema MbO-DR la scheda del Direttore responsabile della struttura territoriale presenta quattro obiettivi fissi che derivano dalle quattro aree di risultato tipiche in una logica di *Balanced Scorecard*:

1. Area di risultato cliente/mercato,
2. Area di risultato economico-finanziaria,
3. Area di risultato dei processi interni e apprendimento,
4. Area di risultato della crescita e innovazione.

Gli obiettivi dei Vicedirettori riguardano in maniera obbligatoria gli obiettivi relativi alle aree di risultato 2, 3 e 4 mentre per la prima area saranno presenti obiettivi con peso inferiore per poter dar spazio anche da obiettivi specifici di funzione.

Per gli altri dirigenti delle strutture territoriali saranno presenti obbligatoriamente obiettivi relativi alle ultime aree di risultato 3 e 4 e per il resto saranno presenti obiettivi di funzione.

Nel caso dei soggetti MbO-DG saranno presenti obbligatoriamente obiettivi relativi alle aree 3 e 4. Inoltre per i Direttori che hanno impatto sui risultati operativi di Convenzione saranno presenti obiettivi relativi anche alla area di risultato 1 con un peso inferiore per poter permettere l’inserimento di obiettivi di funzione. Gli obiettivi relativi all’area di risultato

economico-finanziaria (2) saranno presenti qualora il budget assegnato sia considerato rilevante ai fini della gestione delle prestazioni.

Nel paragrafo 5.3 è riportata la descrizione degli obiettivi e un quadro riassuntivo (5.3.7) degli obiettivi da assegnare alle diverse figure con i relativi pesi.

Gli obiettivi dei soggetti RespUO-DR sono derivati a cascata da quelli della struttura territoriale in funzione delle specifiche responsabilità territoriali o di funzione.

Gli obiettivi dei soggetti GdP sono derivati da quelli della UO a cui appartengono o da altri obiettivi specifici di risultato nonché di sviluppo professionale.

## 5 MODALITÀ OPERATIVE

### 5.1 Caratteristiche operative del sistema

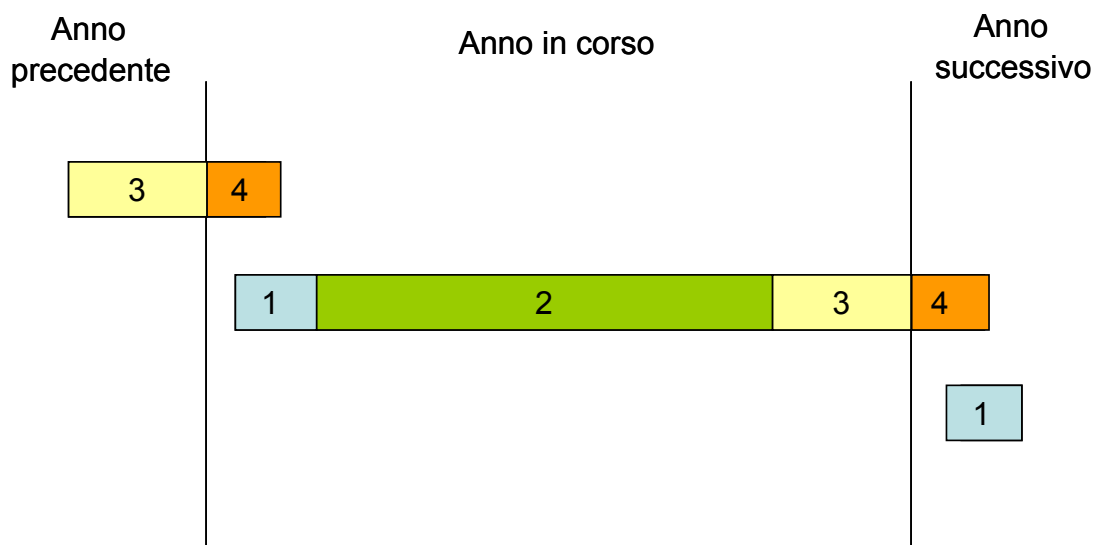
Ci sono tre principi fondamentali che determinano le caratteristiche operative del sistema:

- ♦ l'**interattività** del processo tra valutatore e valutato ovvero tra capo e collaboratore;
- ♦ la **responsabilizzazione** del valutato in tutte le fasi del processo;
- ♦ la **flessibilità** nella modifica degli obiettivi di fatto rivedibili (per giustificato motivo) fino a tutto settembre.

### 5.2 Fasi del processo di gestione delle prestazioni

Il processo che ne scaturisce è di natura circolare e si articola in 4 fasi che in ordine logico sono:

1. Assegnazione degli obiettivi (febbraio/marzo);
2. Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi (da aprile a settembre);
3. "Congelamento" degli obiettivi (ottobre-dicembre);
4. Feedback e valutazione delle prestazioni dell'anno precedente (febbraio/marzo).



#### 5.2.1 Assegnazione obiettivi

In linea con i tempi, il **responsabile (gerarchico)** di struttura riunisce i capi intermedi (valutatori) della propria struttura per comunicare e condividere le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso, al fine di fornire linee guida omogenee per la comunicazione che i capi intermedi stessi, a loro volta, dovranno effettuare nei confronti dei collaboratori; punti di riferimento per questa attività sono i documenti di pianificazione come il Piano Aziendale e il Piano Budget di struttura.

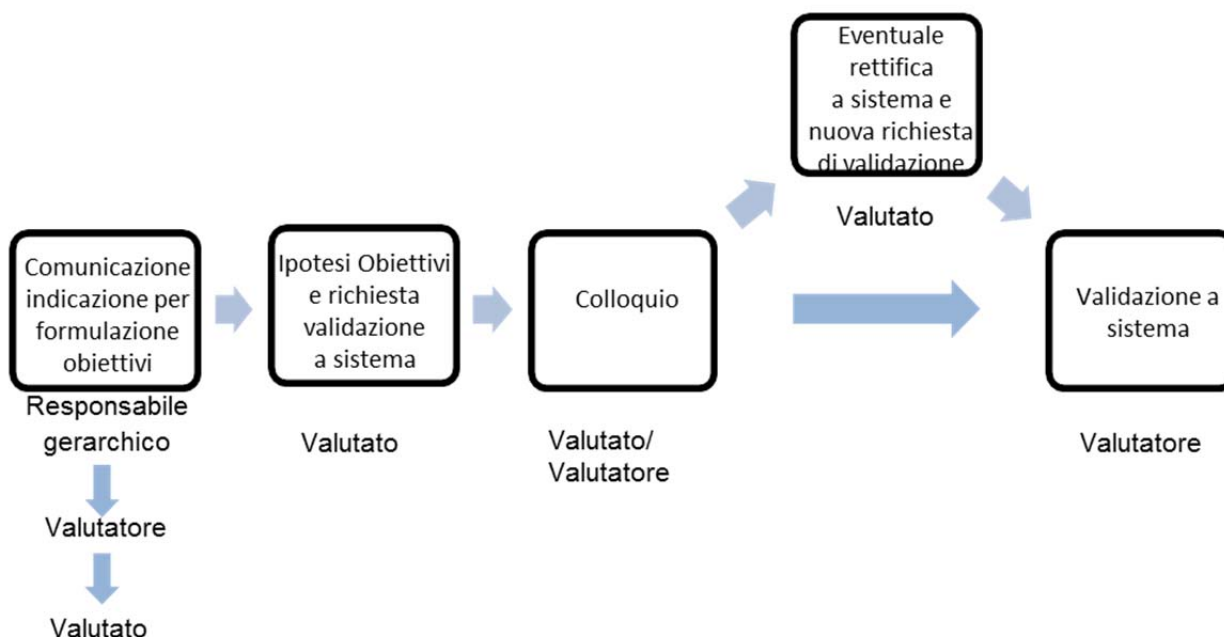
Ciascun **valutatore** organizza riunioni collegiali e/o individuali con i propri collaboratori diretti finalizzate a dare loro indicazioni circa le aree e le tematiche di interesse, le priorità e il livello di risultato atteso per l'anno in corso per la formulazione degli obiettivi;

Una volta recepite le indicazioni del valutatore, in maniera coerente con le indicazioni ricevute e tenendo conto del proprio contesto operativo, i singoli **valutati** dovranno formulare e inserire nella scheda le proprie proposte di obiettivi e comportamenti oggetto di valutazione per l'anno in corso e dovranno, attraverso il sistema, richiedere la validazione dell'assegnazione degli obiettivi al proprio valutatore.

Successivamente sarà effettuato tra **valutatore e valutato** il colloquio individuale in cui verranno discussi, eventualmente corretti, e convalidati gli obiettivi per l'anno in corso.

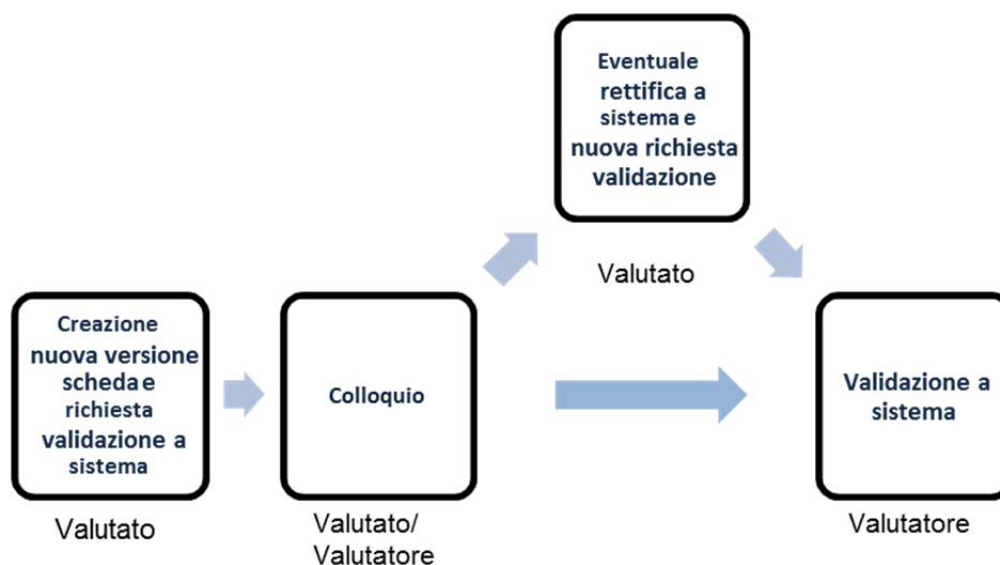
(solo in caso di correzione degli obiettivi) il **valutato** apporta le modifiche a sistema e richiede nuovamente la validazione dell'assegnazione degli obiettivi.

Il **valutatore**, verificata la correttezza degli obiettivi inseriti a sistema, effettua la validazione dell'assegnazione degli obiettivi.



### 5.2.2 Feedback, verifica ed eventuale revisione degli obiettivi

In corso d'anno, in presenza di giustificata esigenza, è possibile modificare gli obiettivi (annullamento, sostituzione, inserimento, modifica dei parametri). In questo caso, essendo già stata validata dal valutatore la scheda, il **valutato** dovrà creare una nuova versione della stessa e dovrà ripetere la procedura di cui al punto precedente, inserendo una nota che riporti la descrizione e la motivazione delle modifiche.



### 5.2.3 “Congelamento” degli obiettivi

Nella fase di “congelamento”, che viene avviata centralmente dalla **DRUO-SO**, non potranno più essere effettuate modifiche alla scheda o nuove versioni della stessa (questa fase si verifica a partire dal **1° ottobre** dell’anno di riferimento).

### 5.2.4 Feedback e valutazione

Pur mantenendo valido il principio che il feedback su risultati e comportamenti è un processo continuo che si svolge, in maniera più o meno formalizzata, lungo tutto l’arco dell’anno, a inizio dell’anno successivo (gennaio-febbraio) viene formalizzata la valutazione delle prestazioni;

Il processo di valutazione finale segue gli stessi principi dell’assegnazione iniziale degli obiettivi, valorizzando la responsabilizzazione e l’interattività tra capo e collaboratore: il **valutato** effettua la auto-valutazione fornendo attraverso il sistema, per ciascun obiettivo, un giudizio di massima e elementi utili per la valutazione puntuale da parte del **valutatore** preoccupandosi di richiedere la validazione della valutazione;

Successivamente sarà effettuato tra **valutatore** e **valutato**, nel caso in cui le indicazioni fornite nella fase precedente da parte del valutato non siano sufficientemente chiare, un colloquio individuale in cui verranno approfonditi gli elementi forniti per la valutazione;

Il valutatore sulla base delle indicazioni e commenti forniti dal valutato effettua la valutazione assegnando il punteggio e effettuando a sistema la prevalidazione in maniera da rendere visibile al capo di livello gerarchico superiore le valutazioni provvisoriamente assegnate;

Il capo di livello gerarchico superiore verifica (attraverso il sistema che fornisce un cruscotto specifico per tale funzione) le valutazioni assegnate sull’intera struttura per garantirne l’omogeneità nei criteri utilizzati e la rispondenza in termini di normalizzazione dei punteggi (si veda la tabella di riferimento riportata successivamente) e, nel caso in cui le valutazioni

di uno o più valutatori non corrispondano ai criteri, il capo di livello gerarchico superiore fornisce loro indicazioni volte a rettificare le valutazioni. Quando il quadro complessivo delle valutazioni soddisfa i criteri, il capo di livello gerarchico superiore valida a sistema le schede e dà indicazioni ai valutatori per la comunicazione;

I valutatori a questo punto pubblicano a sistema le schede rendendole visibili anche ai valutati ed effettuano il colloquio di valutazione commentando l'esito della valutazione al fine di chiarire ogni aspetto e recepire eventuali commenti da parte dei valutati.

I valutati chiudono le valutazioni a sistema inserendo la data dell'ultimo colloquio di feedback e eventuali commenti. Le valutazioni devono in ogni caso essere chiuse come atto di presa visione.



### 5.3 Istruzioni operative per l'assegnazione degli obiettivi

#### 5.3.1 Tipologia degli obiettivi

Nel caso dei sistemi **MbO** ci sono tre componenti:

**A – Obiettivo soglia** (di tipo SI/NO) derivante dal raggiungimento dei ricavi previsti da Convenzione di Servizi (risultato generale dell'Agenzia); l'obiettivo soglia dà accesso alle componenti B e C (nel senso che solo se si è raggiunto l'obiettivo soglia si prenderanno in considerazione i risultati relativi alle altre due componenti al fine della erogazione degli incentivi).

**B – Obiettivi legati alle aree di risultato individuate** (in una logica di *balanced score-card*).

Le tipologie di obiettivi sono le seguenti:

- ♦ Obiettivi di **Risultato Operativo**, facendo riferimento ai corrispettivi della Convenzione di servizi e agli indicatori di performance definiti nel piano di attività di competenza; la valutazione riguarderà sia il raggiungimento dei livelli di target previsti nonché il mix dei risultati per il raggiungimento dei livelli target stabiliti nel piano budget e la capacità di riprogrammazione e previsione a finire (forecast).
- ♦ Obiettivi di **Risultato di Budget e Qualità del Dato**, facendo riferimento al budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate; la valutazione riguarderà lo scostamento percentuale tra i dati di



consuntivo e quelli pianificati ad inizio esercizio sulle voci di responsabilità delle singole strutture; la capacità dei CdR responsabili di budget economico di rispettare la distribuzione di budget approvata dal Comitato di gestione limitando le richieste di compensazioni tra diverse nature di costo e la capacità di riprogrammazione e previsione a finire (forecast).

- ◆ Obiettivo di **Contributo Complessivo** obiettivo con indicatore di natura qualitativa, a valutazione del Responsabile diretto, che ha per oggetto valutazione della capacità di assicurare un **efficace governo della complessità tecnico operativa** in termini di gestione delle varienze al fine del raggiungimento dei risultati attesi.
- ◆ Obiettivi di **Sviluppo manageriale** relativi alle dimensioni del modello manageriale dell’Agenzia in una logica di copertura del profilo target previsto in relazione alla posizione occupata; tali obiettivi sono soggetti a un valutazione qualitativa da parte del Responsabile diretto. In appendice 2 sono riportate le descrizioni e gli indicatori di livello dell’intero set di competenze manageriali oggetto di valutazione che sono di seguito elencate:
  - Orientamento strategico (solo soggetti Mbo operanti nelle strutture centrali)
  - Orientamento al contesto (solo soggetti Mbo operanti nelle strutture territoriali)
  - Pianificazione e organizzazione (solo soggetti Resp-UO delle strutture territoriali)
  - Proattività ed eccellenza realizzativa
  - Decisionalità
  - Orientamento al cambiamento
  - Collaborazione e integrazione interfunzionale
  - Guida del team e sviluppo delle risorse

**C – Obiettivi specifici di Funzione** (ad esclusione dei Direttori di struttura territoriale) relativi ai compiti istituzionali affidati o ad attività progettuali specifiche.

Le tipologie di obiettivi specifici di funzione sono le seguenti:

- ◆ Obiettivi di **Risultato**, obiettivi legati alle attività istituzionali e ai risultati quali-quantitativi previsti da attività progettuali o da altre attività di staff che non hanno impatto diretto sui risultati di Convenzione di servizi;
- ◆ Obiettivi di **Presidio**, ovvero obiettivi riguardanti il presidio di una specifica attività da valutare in termini qualitativi o quali-quantitativi: ad esempio presidio delle attività gestionali relative alla programmazione e controllo ove vi sia una responsabilità di coordinamento delle attività e di raggiungimento di livelli di performance;
- ◆ Obiettivi di **Partecipazione**, ovvero riguardanti contributi e supporto ad attività correnti o progettuali specifiche non di propria diretta responsabilità, valutabile in termini di giudizio qualitativo del responsabile del progetto/attività;
- ◆ Obiettivi di **Miglioramento operativo**, ovvero di risoluzione di problematiche specifiche della struttura, ad esempio sistemazione dell’archivio, smaltimento dell’arretrato, sistemazione banche dati, espressi il più possibile in termini quantitativi;

- ◆ Obiettivi di **Qualità del servizio**, prevalentemente per le strutture di Staff, rilevati sul cliente interno (attraverso un sistema di rilevazione basato su parametri misurabili e definiti a monte in logica di Service Level Agreement oppure attraverso una valutazione qualitativa della soddisfazione del cliente interno);

Nel caso del sistema GdP e RespUO-DR

Le tipologie di obiettivi individuali assegnabili sono le seguenti:

- ◆ Obiettivi di **Risultato**, ad esempio il caso tipico degli obiettivi quantitativi di produzione ma anche altri obiettivi specifici di struttura. Gli obiettivi di risultato devono essere individuali ovvero relativi al contributo specifico del valutato ed espressi con modalità puramente quantitative o con modalità quali-quantitative;
- ◆ Obiettivi di **Presidio**, ovvero obiettivi riguardanti il presidio di una specifica attività da valutare in termini qualitativi o quali-quantitativi: ad esempio risoluzione di un contenzioso specifico, o svolgimento con successo di un'operazione particolare valutabili qualitativamente;
- ◆ Obiettivi di **Partecipazione**, ovvero riguardanti contributi e supporto ad attività progettuali specifiche, valutabili in termini qualitativi attraverso il giudizio del responsabile del progetto/attività;
- ◆ Obiettivi di **Miglioramento operativo**, ovvero di risoluzione di problematiche specifiche della struttura, ad esempio sistemazione dell'archivio, smaltimento dell'arretrato, sistemazione banche dati, ecc. espressi se opportuno in termini quantitativi;
- ◆ Obiettivi di **Qualità del servizio**, prevalentemente per le strutture di Staff, rilevati sul cliente interno (attraverso un sistema di rilevazione basato su parametri misurabili e definiti a monte in logica di Service Level Agreement oppure attraverso una valutazione qualitativa della soddisfazione del cliente interno);
- ◆ Obiettivi di **Sviluppo professionale**, che riguardano l'acquisizione o il miglioramento delle competenze professionali sia di natura tecnico specialistica sia di natura comportamentale con riferimento al profilo professionale di appartenenza del valutato; tale tipologia di obiettivo è particolarmente rilevante per le risorse giovani o neoassunte, o per le persone con aree di debolezza da sviluppare; valutabili in termini qualitativi attraverso il giudizio del responsabile.

A questi, per i soggetti RespUO-DR si aggiunge l'obiettivo di **Sviluppo manageriale** già descritto nella sezione degli obiettivi assegnabili ai soggetti MbO.

### 5.3.2 Obiettivi per funzioni specifiche

Gli obiettivi sopra descritti, devono essere integrati con obiettivi specifici per tutti coloro i quali ricoprono funzioni particolari di impatto rilevante per l'Agenzia, quali, ad esempio, gli **Addetti** e i **Preposti alla sicurezza** delle Direzioni territoriali.

Per entrambe le figure si tratta di un obiettivo qualitativo ad assegnazione e valutazione congiunta del Direttore della struttura territoriale e del Responsabile del servizio di prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro (DRUO) e ha per oggetto il: "Contributo al miglioramento delle condizioni di sicurezza della sede di lavoro. Contributo offerto al monitoraggio

e controllo delle condizioni di sicurezza, al rispetto delle scadenze e alla risoluzione delle prescrizioni impartite dal servizio di prevenzione e protezione.”

Il peso da attribuire, sarà determinato in funzione del numero di sedi, della complessità della gestione immobiliare e del numero dei dipendenti della struttura territoriale.

Analogamente possono essere posti obiettivi per altri incarichi specifici che rispondono funzionalmente dalle strutture centrali, come ad esempio: **referenti informatici**, **referenti per la comunicazione**, ecc.

### 5.3.3 Regole per la definizione degli obiettivi

Affinché l'obiettivo sia definito compiutamente, e possa essere inserito nella scheda, è necessario individuare:

- ♦ **un peso**, che, espresso in termini percentuali, definisce la rilevanza e la priorità dell'obiettivo relativamente all'insieme degli obiettivi assegnati (il suo valore varia **da 5% a 40%** e la somma dei pesi deve essere 100% della scheda obiettivi);
- ♦ **una descrizione**, che definisce il contenuto specifico dell'obiettivo in termini chiari e sintetici;
- ♦ **un indicatore**, la definizione operativa attraverso la quale sarà valutato il raggiungimento o meno degli obiettivi ovvero il parametro (ovvero unità di misura) che sarà preso in considerazione per verificare il livello di raggiungimento dell'obiettivo stesso;
- ♦ **target**, identifica il livello di raggiungimento atteso dell'obiettivo espresso nell'unità di misura definita dall'**indicatore**;
- ♦ **i range di risultato**, ovvero, in relazione all'indicatore e al target definito, devono essere definiti quattro intervalli di risultato (definiti <I> per Insufficiente, <M> per Migliorabile, <C> per Coerente con le attese e <S> per Superiore alle attese / eccezionale) in relazione ai quali sarà assegnato il punteggio.

### 5.3.4 Categorie di obiettivi per la definizione dell'indicatore

L'indicatore e, conseguentemente, il target e i range di risultato, in funzione della diversa tipologia di obiettivi, possono essere di tre categorie:

- ♦ **Quantitativo**, ovvero che identifica livelli di risultato oggettivi e/o numerici (come ad esempio il numero di prodotti, il rispetto di scadenze) non soggetti a valutazioni di tipo qualitativo;
- ♦ **Qualitativo**, ovvero che identifica livelli di risultato basati su un giudizio da parte del responsabile esprimibile complessivamente con le quattro categorie di giudizio (Insufficiente, Migliorabile, Coerente con le attese e Superiore alle attese/Eccezionale);
- ♦ **Quali-Quantitativo**, ovvero un mix dei precedenti due, dove siano presenti sia parametri oggettivi e misurabili, sia un giudizio qualitativo relativo ad esempio al livello di difficoltà nell'esecuzione dei prodotti o al livello qualitativo della loro esecuzione.

Nella tabella che segue sono riportati alcuni esempi: il 1° e il 2° con indicatori di tipo quantitativo in relazione a obiettivi di risultato; due indicatori di tipo qualitativo in relazione ad un

obiettivo di partecipazione (3°) e di sviluppo (4°); e infine due indicatori di tipo qualitativo in relazione a obiettivi di presidio (5° e 6°).

10%	Realizzazione del piano vendite degli alloggi	N° atti di vendita entro l'anno	100 atti	I	meno di 85
				M	tra 85 e 94
				C	tra 95 e 115
				S	oltre 115
15%	Realizzazione del progetto X	Scadenza per la realizzazione del progetto e consegna della relazione finale	maggio	I	oltre giugno
				M	entro giugno
				C	entro maggio
				S	entro marzo
15%	Partecipazione al progetto di revisione delle modalità operative di esecuzione degli atti	Valutazione del capo progetto sulla qualità del contributo fornito	Coerente con le attese	I	Insufficiente
				M	Migliorabile
				C	Coerente con le attese
				S	Sup. alle aspettative / Eccezionale
10%	Acquisizione conoscenze relative agli aspetti normativi e procedurali interenti la gestione del Demanio Marittimo	Valutazione dell'apprendimento da parte del responsabile	Coerente con le attese	I	Insufficiente
				M	Migliorabile
				C	Coerente con le attese
				S	Sup. alle aspettative / Eccezionale
20%	Realizzazione del piano delle ispezioni e valutazione qualitativa del responsabile	Numero ispezioni + valutazione qualitativa	5 + valutazioni e sufficiente	I	meno di 5
				M	5 + valutazione migliorabile
				C	5 + valutazione sufficiente
				S	5 - Valutazione ottima
10%	Riduzione dei residui per la provincia di competenza e valutazione della qualità del lavoro	Valutazione quali-quantitativa del Responsabile	25% e valutazioni e positive responsabili	I	<20%
				M	tra 20% e 25%
				C	25% e valutazione positiva
				S	>30% e valutazione ottima

In termini più generali, i quattro livelli di valutazione dovrebbero segmentare indicativamente la valutazione come segue:

Insufficiente	Migliorabile	Coerente con le attese	Superiore alle attese
Es: Fino al 79% del target Es: due mesi oltre il target Es: valutazione "Scarso"	Es: Dall'80 al 94% del target Es: un mese oltre il target Es: valutazione "Migliorabile"	Es: Dal 95% al 115% del target Es: il target e un mese prima del target Es: valutazione "Coerente con le attese"	Es: Dal 115 % del target in su Es: due mesi prima del target Es: valutazione "Superiore alle attese/Eccezionale"
Per prestazioni molto o al di sotto delle aspettative	Per prestazioni al di sotto delle aspettative	Per prestazioni in linea con le aspettative o di poco superiori	Per prestazioni al di sopra delle aspettative in maniera significativa

Come si può notare un punteggio nel range <S> dovrebbe corrispondere in effetti a prestazioni significativamente al di sopra delle aspettative.

### 5.3.5 Quadro riassuntivo di tipologia e categoria di obiettivi

Nella tabella sotto riportata viene indicata la categoria da assegnare per le diverse tipologie di obiettivi.

Componente	Tipologia Obiettivo	Categoria		
		Quantitativo	Quali-quantitativo	Qualitativo
MbO - Soglia	Risultati CdS	SI/NO		
MbO - Obiettivi di area di risultato (BSC)	Risultato Operativo	X		
	Risultato Budget e Qualità	X		
	Contributo complessivo			X
	Sviluppo manageriale		X	X
MbO - Obiettivi specifici di funzione	Risultato	X	X	X
	Presidio		X	X
	Partecipazione		X	X
	Miglioramento operativo		X	X
	Qualità del servizio		X	X
GdP	Risultato	X	X	X
	Presidio		X	X
	Partecipazione		X	X
	Miglioramento operativo		X	X
	Qualità del servizio		X	X
	Sviluppo professionale			X

### 5.3.6 Numero e tipologia di obiettivi da assegnare

Rispetto alla numerosità degli obiettivi, anche se i limiti teorici variano da un minimo di 3 ad un massimo di 20 obiettivi (dal momento che per ciascun obiettivo il **peso minimo è 5%** e quello **massimo 40%** e la somma deve dare 100%) si suggerisce, un range che va **dai 4 agli 8 obiettivi** distribuiti tra obiettivi di **tipo quantitativo** e **di tipo qualitativo** e **quali-quantitativo**.

Sulla categoria di obiettivi da assegnare si ribadisce quanto già detto nei paragrafi precedenti. Nel caso dei soggetti GdP e soprattutto per le risorse più giovani, è auspicabile la presenza significativa, accanto a quelli di risultato, di obiettivi di sviluppo professionale sia di natura tecnico specialistica che comportamentale (**per un peso complessivo di almeno il 20%**). Per quanto riguarda gli obiettivi di sviluppo professionale di natura comportamentale, per i soggetti GdP, si farà riferimento alle descrizioni riportate in appendice 3. A partire da queste definizioni generiche, sarà opportuno definire in maniera concreta e specifica **che cosa ci si aspetta in termini di sviluppo dei comportamenti da parte del valutato** avendo cura di specificare tutti gli elementi e rispettando gli elementi generali descritti nei paragrafi precedenti.

Nel caso di soggetti **RespUO-DR** (responsabili di uo delle strutture territoriali) un obiettivo dovrà riguardare, necessariamente e obbligatoriamente, quello di "**Sviluppo manageriale**" con riferimento al modello manageriale (vedi appendice 2) con un peso pari al **20%**.

Nel momento in cui gli obiettivi vengono definiti e condivisi, bisogna essere sicuri che essi risultino **chiari e compresi in maniera univoca da entrambe le parti**. Vanno inoltre necessariamente vagliate insieme le **risorse** (persone, collaborazioni, strumenti, documentazioni, procedure, supporti, risorse economiche, ecc.) di cui ci si può avvalere al fine di un realistico raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### 5.3.7 Quadro complessivo regole per l'assegnazione di obiettivi in funzione della tipologia di soggetti

Segue un quadro riepilogativo delle tipologie di obiettivi da assegnare in funzione della tipologia di soggetti. Tale tabella è suscettibile di aggiornamento anno per anno in funzione delle priorità e delle linee guida per l'anno in corso.

Componente	Tipologia Obiettivo	Soggetti MbO strutture territoriali			Soggetti MbO strutture centrali			RespUO Strutt.Terr.	Soggetti GdP
		Direttori	Vicedirettori	Dirigenti	Direttori e Responsabili	Dirigenti			
MbO - Soglia	Risultati CdS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
MbO - Obiettivi di area di risultato (BSC)	Risultato Operativo	SI (40%)	SI (20%)	NO	Solo DGP e DSP (20%)	NO	NO	NO	NO
	Risultato Budget e Qualità del Dato	SI (10%)	SI (10%)	NO	Se rilevante (20%)	NO	NO	NO	NO
	Contributo complessivo / Gestione della complessità	SI (25%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	NO	NO
	Sviluppo manageriale	SI (25%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	SI (20%)	NO
MbO - Obiettivi specifici di funzione	Risultato	NO	SI (30%)	SI (60%)	SI (20-60%)	SI (60%)	SI (60%)	NO	NO
	Presidio								
	Partecipazione								
	Miglioramento operativo								
GdP	Qualità del servizio	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI (=80%)	SI (<=80%)
	Risultato								
	Presidio								
	Partecipazione								
	Miglioramento operativo								
Sviluppo professionale	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	(almeno 20%) No Resp UO	

In appendice 4 vengono presentati gli schemi tipo delle schede MbO di:

- Direttore di struttura territoriale
- Vicedirettore di struttura territoriale
- Primo riporto Direttore dell'Agenzia (con o senza responsabilità diretta su PdA)
- Responsabili di UO di DG II livello e altri dirigenti

## 5.4 Istruzioni operative per la valutazione delle prestazioni

### 5.4.1 Valutazione finale da un punto di vista operativo

Da un punto di vista operativo, in relazione agli obiettivi assegnati a inizio anno, e/o eventualmente rettificati in corso d'anno, va effettuata la valutazione definendo:

- ♦ **Risultato conseguito** ovvero il livello quantitativo e/o qualitativo effettivamente ottenuto in relazione all'obiettivo assegnato espresso secondo i parametri dell'indicatore definito e in relazione ai quattro range (I, M, C, S);
- ♦ **Punteggio accreditato** ovvero, a seconda del posizionamento del risultato conseguito sui range di risultato predefiniti, un punteggio numerico secondo lo schema riportato appresso.

Risultato conseguito	Punteggio accreditabile	Passo
<I>nsufficiente	Da 0 a 70	10 (0-10-20-30-40-50-60-70)
<M>igliorabile	Da 70 a 90	5 (70-75-80-85-90)
<C>oerente con le attese	Da 90 a 110	5 (90-95-100-105-110)
<S>uperiore alle attese	Da 110 a 120	5 (110-115-120)

Secondo il principio dell'interattività del processo di gestione delle prestazioni, si vuole stimolare da parte dei valutati, come occasione di autoconsapevolezza e responsabilizzazione, la capacità di auto-valutazione delle proprie prestazioni. Per questo motivo, è previsto che i valutati forniscano indicazioni qualitative e/o quantitative sui risultati conseguiti che poi saranno oggetto del colloquio di valutazione con il valutatore.

Durante il colloquio il valutatore fornisce al valutato un feedback (riscontro) complessivo e costruttivo, spiegando analiticamente le valutazioni e fornendo indirizzi utili ad un miglioramento continuo dei risultati e dei connessi comportamenti (ipotesi di sviluppo e di formazione).

Sia ben inteso che tale principio di interattività non vuole sminuire la **responsabilità del valutatore** in quanto comunque **a lui rimane la facoltà e la responsabilità di determinare il punteggio** della valutazione.

I punteggi proposti dai capi diretti saranno poi verificati dal capo gerarchico di livello superiore il quale ha la responsabilità di verifica della correttezza e omogeneità dei criteri di valutazione adottati e di validazione delle valutazioni dell'intera struttura.

Una volta effettuata la validazione delle valutazioni da parte del capo gerarchico, il valutatore la **pubblicherà** in modo da renderla visibile al valutato per poter effettuare il colloquio finale.

#### **5.4.2 Valutazione delle prestazioni relative all'obiettivo "Risultato Operativo" e "Risultato di Budget e Qualità del Dato"**

La valutazione di ciascuno dei due obiettivi in questione, sarà effettuata in relazione a tre componenti:

- a. Rispetto della pianificazione iniziale (valore soglia): Tale primo criterio, il cui mancato superamento non consente l'accesso alla valutazione dei successivi criteri, consiste nella valutazione della capacità di raggiungere l'obiettivo complessivo pianificato ad inizio anno.
- b. Rispetto del mix di produzione: valutazione della capacità dei CdR responsabile di Piano Operativo/ budget economico di rispettare il mix inizialmente assegnato, limitando le compensazioni tra i diversi obiettivi/ nature di costo.
- c. Capacità di governo e accuratezza dell'attività previsionale: valutazione dell'accuratezza delle previsioni di forecast trimestrali rispetto al dato di consuntivo finale.

Per la descrizione delle modalità di calcolo adottate, sviluppate in collaborazione con la Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, si rimanda all'appendice 1.

#### **5.4.3 Valutazione delle prestazioni relative all'obiettivo "Sviluppo Manageriale"**

I criteri per la valutazione dell'obiettivo sono i seguenti:

- Il valutatore compila la scheda di rilevazione dei comportamenti, descrivendo quelli più significativi posti in atto dal valutato e che meritano di essere portati all'attenzione. Di episodi più significativi si può parlare in un duplice senso: o perché intrinsecamente esprimono un grado apprezzabile di competenza o perché, pur non avendo in sé particolare rilievo, assumono importanza per la frequenza con cui si sono ripetuti. O ancora per entrambi gli aspetti.
- Inoltre è da tenere presente che in un episodio comportamentale possono entrare in gioco (anzi entrano in gioco) più competenze, poiché le competenze, seppure concettualmente distinte l'una dall'altra, di fatto non operano isolatamente ma in sinergia (ad esempio, un alto grado di tensione al risultato o di proattività si accoppia non di rado a doti di intuizione e di immaginazione creativa tipiche del pensiero innovativo).
- Una volta selezionati gli episodi comportamentali il valutatore stabilisce, sulla base degli indicatori descritti nel dizionario delle competenze (appendice 2), il grado di intensità della competenza manifestata dal valutato (1,2,3,4, con livelli intermedi 1,5-2,5-3,5).
- La scelta del livello e del relativo punteggio da assegnare viene effettuata dal valutatore in relazione al profilo target di riferimento. Per profilo target si intende complessivamente il modello comportamentale atteso, funzionale a garantire una performance superiore.
- Dopo aver valutato le singole competenze, il valutatore somma, competenza per competenza, i 6 punteggi corrispondenti ai livelli di intensità osservati, determinando in tal modo il punteggio complessivo delle competenze (con un range teorico che va da un minimo di 6 ad un massimo di 24).
- Per stabilire infine quanto il profilo comportamentale della persona emerso dalla valutazione sia vicino o lontano rispetto all'atteso, il valutatore dovrà fare rife-



rimento alla seguente tabella, indicante la correlazione tra punteggio complessivo ottenuto dal valutato e fascia di copertura del profilo target:

Somma livelli di intensità	Giudizio	Punteggio da assegnare in scheda
Inferiore a 15	Insufficiente	Da 0 a 70 in maniera proporzionale (step 10)
Da 15 a 17,5	Migliorabile	Tra 70 e 90 in maniera proporzionale (step 5)
Da 18 a 20,5	Coerente con le attese	Tra 90 e 110 in maniera proporzionale (step 5)
Da 21 a 24	Superiore alle attese	Da 110 a 120 in maniera proporzionale (step 5)

## 5.5 Casi particolari

- ◆ In caso di uscita o assenza lunga del valutato

Se nel corso del secondo semestre si verificano uscite (cessazione o assenza lunga prevista fino alla fine dell'anno di valutazione come nel caso di maternità o di aspettativa), si procede alla **consuntivazione degli obiettivi assegnati ad inizio periodo fino al momento dell'evento**. La valutazione dovrà essere effettuata, rispetto agli obiettivi quantitativi, in proporzione al tempo di permanenza del valutato. Nel caso l'uscita avvenga nel corso del primo semestre la scheda, se predisposta, dovrà essere annullata.

- ◆ In caso di uscita o assenza lunga del valutatore

Se nel corso dell'anno si verifica l'uscita del valutatore (cessazione o assenza lunga prevista fino alla fine dell'anno di valutazione come nel caso di maternità o di aspettativa), questi **doirà preoccuparsi di lasciare indicazioni extra sistema al valutatore che lo sostituirà od eventualmente al proprio superiore gerarchico diretto**. La valutazione dovrà essere effettuata, rispetto agli obiettivi quantitativi, in proporzione al tempo di permanenza del valutatore. Questo nel caso in cui il periodo di riferimento è superiore ai tre mesi. Se l'uscita avviene prima della fine di settembre **bisogna creare una nuova versione della scheda** con la variazione del nominativo del valutatore e, eventualmente, con la variazione negli obiettivi concordata con il nuovo valutatore.

- ◆ In caso di cambio di valutatore

Se il cambio del valutatore avviene prima della fine di settembre **bisogna creare una nuova versione della scheda** con la variazione del nominativo del valutatore e, eventualmente, con la variazione negli obiettivi concordata con il nuovo valutatore. E' opportuno che, in fase di valutazione finale, il nuovo valutatore acquisisca elementi utili ai fini della valutazione dal precedente valutatore.

- ◆ In caso di mobilità o cambiamento organizzativo

Per le risorse già in servizio all'Agenzia e che, a seguito di mobilità o acquisizione di una diversa posizione organizzativa, entrano in corso d'anno in una diversa struttura (Direzione, Direzione Territoriale, UO) si provvede ad **modificare la scheda di valutazione** (creando una nuova versione) **con nuovi obiettivi/pesi/comportamenti relativi al periodo di riferimento** (a meno che la loro data di inserimento non cada nell'ultimo trimestre dell'anno, ovvero sia successiva al 30 settembre).

- ◆ In caso di flessibilità organizzativa

Nei casi di flessibilità organizzativa, nell'ambito della quale le risorse possono prestare (in modalità full time per un arco temporale predefinito di durata inferiore a 6 mesi o in modalità part-time anche per periodi maggiori) la propria attività per una UO diversa da quella di assegnazione, **qualora fosse opportuno, si possono assegnare nuovi obiettivi** (a meno che la data di decorrenza dell'intervento di flessibilità non cada nell'ultimo trimestre dell'anno: ovvero sia successiva al 30 settembre) creando una nuova versione della scheda.

◆ In caso di risorse Neoassunte

Le risorse Neoassunte **entrano nel sistema di gestione delle prestazioni come le altre risorse**, a meno che la loro data di assunzione non cada nell'ultimo trimestre dell'anno (ovvero la data di assunzione sia posteriore al 30 settembre). I Neoassunti che non hanno precedenti esperienze lavorative possono essere valutati attraverso gli **obiettivi "generici"** predefiniti e presenti a sistema.

QUADRO RIEPILOGATIVO

	Gen	Mar	Giu	Set	Dic
<b>USCITAVALUTATO</b> Cessazione/Ass. Lunga	<b>NO SCHEDA</b> (Annullata)	<b>ANNULLATA</b>	<b>Valutare al momento uscita</b>		
<b>USCITAVALUTATORE</b> Cessazione/Ass. Lunga	<b>Compilazione scheda</b> con nuovo valutatore	<b>Nuova versione scheda</b>		<b>Valutatore lascia</b> indicazioni	
<b>CAMBIO VALUTATORE</b>	<b>Compilazione scheda</b> con nuovo valutatore	<b>Nuova versione scheda</b>		=	
<b>MOBILITA' o</b> Cambiamento Organiz.	<b>Compilazione scheda</b> in coerenza con la situazione	<b>Nuova versione scheda</b>		<b>Valutare al momento</b> della variazioni	
<b>FLESSIBILITA'</b> <b>ORGANIZZATIVA</b>	<b>Compilazione scheda</b> in coerenza con la situazione	<b>Nuova versione</b> scheda (eventuale)		=	
<b>INSERIMENTO</b> <b>NEOASSUNTO</b>	<b>Compilazione scheda</b>		<b>NO SCHEDA</b>		



## 6 Appendici

### **Appendice 1: Modalità di calcolo della valutazione relativa all'obiettivo "Risultato Operativo" e "Risultato di Budget e Qualità del Dato"**

La valutazione di ciascuno dei due obiettivi in questione, sarà effettuata in relazione a tre componenti:

- a. Rispetto della pianificazione iniziale (valore soglia): tale primo criterio, il cui mancato superamento non consente l'accesso alla valutazione dei successivi criteri, consiste nella valutazione della capacità di raggiungere l'obiettivo complessivo pianificato ad inizio anno.
- b. Rispetto del mix di produzione: valutazione della capacità dei CdR responsabile di Piano Operativo/ budget economico di rispettare il mix inizialmente assegnato, limitando le compensazioni tra i diversi obiettivi/ nature di costo.
- c. Capacità di governo e accuratezza dell'attività previsionale: valutazione dell'accuratezza delle previsioni di forecast trimestrali rispetto al dato di consuntivo finale.

Per ciascuno dei due obiettivi in questione, il punteggio da riportare sulla scheda sarà determinato, al raggiungimento della componente a (valore soglia), dalla media dei punteggi ottenuti sulle altre due componenti, b e c. Nel caso il valore soglia della componente a non sia raggiunto il punteggio è 0.

#### **Valutazione obiettivo "Risultato Operativo"**

##### **a. Rispetto della pianificazione iniziale (valore soglia)**

*Descrizione* - Assicurare il contributo della Direzione Territoriale in termini di corrispettivi consuntivati rispetto a quelli previsti a Piano. Per quanto riguarda le strutture centrali (DGP e DSP) si fa riferimento al consolidato di tutte le strutture territoriali per le attività di competenza delle due Direzioni. Il raggiungimento di tale obiettivo costituisce una soglia per poter procedere alle ulteriori fasi della valutazione.

*Elementi di calcolo e algoritmo* - L'obiettivo misura il grado di conseguimento dei corrispettivi rispetto a quelli pianificati. Il calcolo si basa sui valori pianificati ad inizio anno e su quelli conseguiti nell'esercizio con riferimento ai seguenti parametri previsti in Convenzione di Servizi valorizzati sulla base delle tariffe vigenti.

Parametri per la remunerazione	Tariffa CdS
Capacità di contrattualizzazione Interventi edilizi capp. 7754-7596 (valore del contrattualizzato) (€)	8,0%
Capacità realizzativa Interventi edilizi capp. 7754-7596 (valore del contabilizzato) (€)	8,0%
Valore dei risparmi realizzati nell'anno (€)	20,0%
Valore degli spazi in UG restituiti dalle PAC (€)	0,7%
Valore delle Entrate da riscossione di diretta gestione (€)	4,0%
Valore Vendite (€)	4,0%
Efficientamento energetico- MISE (valore del contrattualizzato dell'anno) (€)	8,0%
N° veicoli (alienati/rottamati)	€ 165,0

Il risultato è dato dal rapporto percentuale tra il totale dei corrispettivi consuntivati su base annuale (sommatoria dei prodotti tra consuntivo del parametro e tariffa prefissata) ed il totale dei corrispettivi pianificati (sommatoria dei prodotti tra valori pianificati del parametro e tariffa prefissata) a livello di Direzione Territoriale.

*Range di valutazione* – La soglia da raggiungere è di 100%.

#### b. Rispetto del mix di produzione

*Descrizione* - Assicurare il rispetto del mix di produzione inizialmente assegnato con il Piano Operativo.

*Elementi di calcolo e algoritmo* - L'obiettivo misura la variabilità dei consuntivi per gli obiettivi di Convenzione di Servizi (VCdS) e di Piano operativo (VPO) rispetto ai valori pianificati. I risultati delle due componenti, VCdS e VPO, sono calcolati separatamente ma insieme concorrono alla valutazione finale dell'obiettivo. Di seguito i parametri presi in considerazione per il calcolo delle 2 componenti.

VCdS
Capacità di contrattualizzazione Interventi edilizi capp. 7754-7596 (valore del contrattualizzato) (€)
Capacità realizzativa Interventi edilizi capp. 7754-7596 (valore del contabilizzato) (€)
Valore dei risparmi realizzati nell'anno (€)
Valore degli spazi dismessi (€)
Valore delle Entrate da riscossione di diretta gestione (€)
Valore Vendite (€)
Efficientamento energetico (MISE) (valore del contrattualizzato dell'anno) (€)
N° veicoli (alienati/rottamati)

VPO
Manutentore Unico (valore dei contratti) (€)
Immobili destinati - supporto EE.TT.) (n°)
Tasso di riscossione (%)
Tasso di regolarità (%)
Trasferimenti "Federalismo" (n°)
Assunzioni in consistenza (n°)
Vigilanze (n°)
Capacità realizzativa Interventi edilizi capp. 7755 (valore del contabilizzato) (€)
Convenzioni con terzi (fatturato) (€)

**Algoritmo VCdS** - Il risultato è dato dal rapporto percentuale con al numeratore la sommatoria degli scostamenti in valore assoluto dei corrispettivi consuntivati su base annuale e di quelli pianificati in corrispondenza di ciascun parametro di Convenzione di Servizi ed a denominatore i corrispettivi totali pianificati a livello di Direzione Territoriale.

**Algoritmo VPO** - Il risultato è dato dalla sommatoria del valore assoluto degli scostamenti percentuali del valore consuntivato verso quello pianificato calcolati in corrispondenza di ciascun parametro tratto dal Piano Operativo della Direzione Territoriale, ognuno moltiplicato per un elemento di ponderazione pari a 11,11%.

#### Range di valutazione

Giudizio	Range	Punteggio componente b
Insufficiente	VCdS > 80% e VPO qualunque	50
Migliorabile	VCdS < 80% e VPO > 50%	80
Coerente con le attese	VCdS < 80% e VPO < 50%	100
Superiore alle attese	VCdS e VPO < 40%	115

### c. Capacità di governo e accuratezza dell'attività previsionale

**Descrizione** - Valutare la capacità di governo della struttura mediante l'esercizio della riprevisione in corso d'anno.

**Elementi di calcolo e algoritmo** - L'obiettivo misura la variabilità dei Forecast trimestrali rispetto ai consuntivi annuali relativi ai corrispettivi da CdS ed incentiva la corretta e tempestiva riprevisione degli obiettivi. L'algoritmo per la determinazione dell'indicatore è pari alla somma ponderata (cfr. tabella sotto) delle variazioni in valore assoluto del consuntivo dei ricavi da CdS rispetto al valore di forecast di marzo, di giugno e di settembre calcolate per ogni linea di risultato e rapportata per il valore totale dei ricavi consuntivati. Di seguito sono indicati i pesi di ciascuno scenario di forecast.

scenario di Forecast	peso % di ponderazione
Forecast di marzo	30,0%
Forecast di giugno	30,0%
Forecast di settembre	40,0%

*Range di valutazione*

Giudizio	Range	Punteggio componente c
Insufficiente	Maggiore del 45%	50
Migliorabile	Minore o uguale a 45% e maggiore di 35%	80
Coerente con le attese	Minore o uguale a 35% e maggiore di 20%	100
Superiore alle attese	Minore o uguale al 20%	115

**Valutazione obiettivo “Risultato di Budget e Qualità del Dato”****a. Rispetto della pianificazione iniziale (valore soglia)**

*Descrizione* - Assicurare il rispetto del Budget economico assegnato ad inizio anno.

*Elementi di calcolo e algoritmo* – Il raggiungimento di tale obiettivo costituisce una soglia che è variabile in funzione dell’entità del budget gestito e consiste nella misurazione dello scostamento % tra consuntivo e budget calcolati come totali delle seguenti voci di costo:

- funzionamento
- oneri gestione del patrimonio
- costi ICT
- missioni e straordinari

*Range di valutazione* - Valore soglia definito in ragione delle dimensioni del budget complessivo assegnato al singolo CdR (X):

Dimensione del budget	Valore soglia
$X < 200.000€$	Tra -7% e +7%
$200K < X < 1 \text{ MLN } €$	Tra -4% e +4%
$1\text{MLN} < X < 5 \text{ MLN } €$	Tra -3% e +3%
$5\text{MLN} < X < 10 \text{ MLN } €$	Tra -1% e +1%
$X > 10 \text{ MLN } €$	Tra -0,30% e +0,30%

**b. Rispetto del mix di produzione**

*Descrizione* - Assicurare il rispetto del mix di costi inizialmente previsto nel Budget economico assegnato.

*Elementi di calcolo e algoritmo* - Rapporto percentuale con al numeratore la “sommatoria degli scostamenti in valore assoluto tra valori consuntivati su base annuale e valori di budget per voce di costo” e a denominatore il totale del budget assegnato al CdR. Le voci di costo considerate sono le seguenti:

- funzionamento
- oneri gestione del patrimonio

- costi ICT
- missioni e straordinari

*Range di valutazione*

Giudizio	Range	Punteggio componente b
Insufficiente	Maggiore del 17%	50
Migliorabile	Minore o uguale a 17% e maggiore di 13%	80
Coerente con le attese	Minore o uguale a 13% e maggiore di 7%	100
Superiore alle attese	Minore o uguale al 7%	115

**c. Capacità di governo e accuratezza dell'attività previsionale**

*Descrizione* - Valutare la capacità di governo della struttura mediante l'esercizio della riprevisione dei costi in corso d'anno.

*Elementi di calcolo e algoritmo* - L'obiettivo misura la variabilità dei forecast trimestrali rispetto al consuntivo annuale e incentiva la corretta e tempestiva riprevisione delle seguenti voci di costo:

- funzionamento
- oneri gestione del patrimonio
- costi ICT
- missioni e straordinari

L'algoritmo per la determinazione dell'indicatore è pari alla somma ponderata delle variazioni in valore assoluto del consuntivo dei costi rispetto al valore di forecast di marzo, di giugno e di settembre per ogni voce di costo rapportata al valore complessivo dei costi consuntivati. Di seguito sono indicati i pesi per la ponderazione di ciascuno scenario di forecast.

scenario di Forecast	peso % di ponderazione
Forecast di marzo	30,0%
Forecast di giugno	30,0%
Forecast di settembre	40,0%

*Range di valutazione*

Giudizio	Range	Punteggio componente c
Insufficiente	Maggiore del 10%	50
Migliorabile	Minore o uguale a 10% e maggiore di 7%	80
Coerente con le attese	Minore o uguale a 7% e maggiore di 4%	100
Superiore alle attese	Minore o uguale al 4%	115



**Appendice 2: Competenze Manageriali**

Competenza	Descrizione	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
<b>Orientamento strategico</b> (solo per MbO strutture centrali)	Saper formulare e/o sviluppare strategie efficaci facendo attenzione alle loro ripercussioni internamente ed esternamente all'Agenzia. Saper individuare linee guida e piani utili a sviluppare azioni nel lungo termine, finalizzate al conseguimento e mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo. Saper trarre anche le azioni di breve periodo alle priorità strategiche.	Analizza e comprende gli obiettivi e le strategie organizzative sviluppate da altri.	Stabilisce priorità in linea con gli obiettivi di business. Agisce in linea con le strategie, le mete e gli obiettivi definiti da altri.	Sviluppa obiettivi, mete e strategie ad ampio raggio e di medio/lungo termine. Pensa a strategie utili per l'incremento del business presidiato.	Collega attività quotidiane o a breve termine ad una strategia di business di lungo termine. Considera come gli obiettivi a breve consentano di raggiungere quelli a lungo termine. Rivede le proprie azioni rispetto ai piani aziendali strategici.
<b>Orientamento al contesto</b> (solo per MbO strutture territoriali)	Possedere una profonda comprensione del contesto interno ed esterno, cogliendone i trend e le evoluzioni istituzionali, politiche economiche e sociali, sviluppando opportunità, presenti e potenziali, attraverso un'attenta comprensione e soddisfazione dei bisogni dei referenti, identificando metodi e soluzioni adatti per promuovere l'organizzazione e lo sviluppo dell'Agenzia.	E' aggiornato su ciò che accade nel contesto esterno.	Presta attenzione ai segnali palesi del contesto, a cosa succede fuori ed utilizza tali informazioni nella gestione del proprio lavoro.	Coglie i trend non palesi di carattere nel settore di appartenenza e si impegna nello sviluppare nuovi approcci e servizi che favoriscano la crescita e lo sviluppo dell'Agenzia	Identifica ed esplora le dinamiche e i trend del contesto, individuando e sviluppando opportunità, in coerenza con le finalità istituzionali e le linee strategiche dell'Agenzia, nel medio termine e si attiva per realizzarle.
<b>Pianificazione ed organizzazione</b> (solo per Re-spUO-DR)	Saper formulare, impostare, attuare e controllare schemi e programmi con metodo, rigore e completezza individuando e ridefinendo le priorità reali nel breve/medio periodo, tendendo ad un'articolazione ed allocazione efficace delle risorse (es. strumenti, procedure, etc.) in funzione dei tempi e degli obiettivi	Organizza le proprie attività giorno per giorno o al massimo nell'arco di una settimana	Definisce, senza bisogno di supervisione, piani d'azione di breve termine, che prevedono un'allocazione di massima delle risorse a disposizione	Rivede e riformula i piani d'azione a medio termine e ridefinisce l'utilizzo delle risorse a disposizione di fronte a imprevisti o cambiamenti. E' in grado di organizzare gruppi anche numerosi, sa programmare le contingenze e affrontare le situazioni sotto pressione a fronte di frequenti cambi di priorità	Pianifica a lungo termine progetti che coinvolgono diverse funzioni e che rivede e perfeziona continuamente per affrontare situazioni in continua evoluzione. Coordina progetti differenziati per natura, risorse impiegate ed obiettivi. Elabora piani di monitoraggio per verificare l'avanzamento dei lavori

Competenza	Descrizione	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
<b>Proattività ed eccellenza realizzativa</b>	Saper porsi e raggiungere obiettivi sfidanti, approfondendo un elevato livello di energia, tenacia, continuità, dinamismo, in funzione della massima efficacia globale dell'obiettivo aziendale. Sentirsi responsabili e promuovere il miglioramento continuo dei prodotti, dei processi, dei servizi, ricercando il migliore utilizzo possibile delle risorse (finanziarie, tecniche, umane, etc.) in funzione della massimizzazione dei benefici. Saper essere intraprendenti e propositivi, indirizzando autonomamente la propria attività in termini di obiettivi e priorità, e saper anticipare e influenzare preventivamente gli eventi e l'emergere di criticità.	Cerca di far bene o correttamente il lavoro nei tempi previsti. Si attiva in funzione dell' "incalzare degli eventi" e delle richieste	Presta attenzione alla qualità dei risultati e/o al contenimento dei costi, limitatamente a specifiche aree di interesse e/o di competenza. Sa procedere in autonomia operativa sulle attività e gli obiettivi concertati o di competenza e agisce rapidamente e con determinazione in situazioni di crisi.	Definisce propri standard per migliorare la performance: si concentra su metodi più efficaci/produttivi per raggiungere gli obiettivi. Si attiva per creare/cogliere un'opportunità e/o minimizzare potenziali problemi che potrebbero verificarsi nel breve, medio termine.	Definisce e si impegna per raggiungere obiettivi sfidanti e dimostra costante attenzione alla qualità, al miglioramento del servizio e al rapporto costi/benefici. Anticipa e crea opportunità o evita problematiche future guardando in là anche di sei mesi, un anno.
<b>Decisionalità</b>	Saper operare scelte valide, efficaci ed autonome in funzione delle priorità reali, decidendo con sicurezza anche in presenza di rischi, condizioni di incertezza, carenza di informazioni, competenze o conferme, responsabilizzandosi adeguatamente sui loro impatti, prestando adeguata attenzione sia alla velocità che alla qualità delle decisioni prese.	Tende ad un atteggiamento cautelativo ed esitante di fronte alle opzioni di scelta, anche qualora disponga di competenze e completezza di quadro.	Decide all'interno di procedure e contesti molto strutturati e ben conosciuti.	Decide in situazioni con alcuni margini di incertezza o di carenza informativa.	Sa assumere decisioni di qualità, nei tempi previsti, in situazioni anche con ampi margini di indeterminazione, di complessità e di rischio.
<b>Orientamento al cambiamento</b>	Pensare oltre i confini del proprio ruolo; essere aperti al cambiamento. Contribuire a sostenere un processo continuo di rinnovamento per garantire che l'evoluzione dell'Agenzia in coerenza con le principali linee strategiche ed i cambiamenti esterni, producendo nuove idee, identificando approcci e soluzioni nuove e/o alternativi. Incoraggiare gli altri ad impiegare metodi non convenzionali. Assumersi la responsabilità della guida o comunque di essere agente del cambiamento.	Tende a ricorrere e proporre approcci e soluzioni consolidati.	Utilizza e applica le innovazioni introdotte in azienda.	Trova modalità nuove di utilizzare strumenti e risorse a disposizione, nell'ambito delle attività svolte o di cui si è competenti.	Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri per favorire il cambiamento e se ne fa promotore verso gli altri.

Competenza	Descrizione	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
<b>Collaborazione ed integrazione interfunzionale</b>	Cooperare con persone di altre funzioni per il raggiungimento di un obiettivo comune, piuttosto che lavorare per proprio conto e/o nel proprio team. Sostenere e promuovere la circolazione delle informazioni tra le diverse funzioni organizzative, al fine di facilitare l'integrazione e la collaborazione tra esse, coniugando le diverse aspettative e ricercando e stimolando sinergie.	Tende a lavorare individualmente, e se fa parte di un team esegue la propria parte di lavoro.	Contribuisce al team di appartenenza: si rende disponibile per aiutare chi è in difficoltà (per sovraccarico di lavoro, inesperienza, stress..) e chiede aiuto in circostanze simili.	Collabora attivamente: cerca attivamente il confronto, diffonde e condivide le informazioni in modo trasparente, stimolando lo spirito di squadra.	Crea, promuove e moltiplica attivamente le occasioni di integrazione, cooperazione e partnership, coinvolgendo gli altri in tal senso.
<b>Guida del team e sviluppo delle risorse</b>	Guidare e motivare generando commitment e senso di appartenenza, incoraggiando gli altri a contribuire al meglio delle loro possibilità. Implica saper coordinare le risorse in termini di attività, obiettivi e tempi, creando un clima costruttivo e di scambio e saper accrescere il valore e la qualità professionale e personale delle risorse umane, sviluppando le loro competenze e creando opportunità per favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine. Considerare le persone come patrimonio aziendale, facendole crescere nell'interesse complessivo dell'Agenzia.	Organizza le attività del team, stabilisce agenda e obiettivi, controlla i tempi, affida compiti, coordina le riunioni. Esprime aspettative positive sulle risorse, stimolandole a migliorare le proprie capacità.	Spiega i motivi delle decisioni, si assicura che i colleghi e/o il team abbia tutte le informazioni necessarie. Fornisce istruzioni per aiutare a svolgere bene il lavoro, condivide con i colleghi le proprie conoscenze ed esperienze pratiche.	Agisce per sviluppare spirito di gruppo e risolvere i conflitti, incoraggia i colleghi ad assumersi responsabilità e a prendere decisioni supportandoli nell'acquisizione graduale di autonomia.	Fornisce alle persone supporto e strumenti funzionali al loro sviluppo con ottica di medio - lungo termine, fornisce feedback frequenti e individualmente e obiettivamente i punti di forza e le aree di miglioramento degli altri. Definisce piani d'azione finalizzati al miglioramento di capacità necessarie nel ruolo ricoperto.

**Appendice 3: Competenze comportamentali**

Competenza	Descrizione
Orientamento all'autosviluppo	Mettere in atto comportamenti volti a sviluppare in maniera costante e proattiva le proprie competenze professionali (tecniche, organizzative, relazionali e personali) in relazione al proprio ruolo e al proprio percorso di sviluppo professionale
Affidabilità e responsabilità personale	Garantire il massimo impegno nello svolgimento delle attività, il perseguimento degli obiettivi e il rispetto delle scadenze anche in situazioni di difficoltà, di imprevisti, di situazioni di stress mantenendo il proprio equilibrio personale. Operare in autonomia e gestire i livelli di decisione, discrezionalità e responsabilità connessi alle proprie attività ed al proprio ruolo.
Propositività e flessibilità	Formulare ed esporre proposte innovative promuovendo soluzioni migliorative per svolgere più efficacemente ed efficientemente le attività proprie e del gruppo di riferimento o per la risoluzione di problematiche specifiche. Rivedere prontamente le proprie idee ed i propri schemi mentali a fronte di cambiamenti di contesto e di situazioni inusuali valutando la situazione in un'ottica ampia, sistemica e di lungo periodo.
Programmazione e organizzazione delle attività	Impostare, attuare e controllare programmi e piani di azione, tenendo conto dei tempi, degli strumenti e delle risorse a disposizione (per i coordinatori comprende anche le risorse umane coordinate). Saper individuare le priorità reali, gli eventuali scostamenti e, all'occorrenza, rimodularli riorganizzandosi velocemente.
Gestione del rapporto interpersonale e lavoro in gruppo	Capire persone e analizzare le situazioni interpersonali con disponibilità e capacità di ascolto adeguando il proprio comportamento, in funzione dell'interlocutore e del contesto, costruendo relazioni efficaci e di soddisfazione reciproca. Mettere in atto azioni tese all'integrazione con i colleghi e alla collaborazione in funzione del risultato comune. Integrarsi nel "gioco di squadra" lavorando per l'obiettivo del team, favorendo lo scambio, la circolazione e la chiarezza delle informazioni. Rispettare i ruoli e valorizzare i contributi di tutti i partecipanti al team.
Comunicazione e capacità di presentazione	Trasmettere contenuti professionali, informazioni, punti di vista, feed-back, etc. in modo chiaro, esaustivo, convincente, trasmettendo una positiva visione di sé, della propria struttura e dell'Agenzia e in relazione al contesto e alle caratteristiche dei destinatari. Redazione di documenti e presentazioni in maniera efficace e professionale.

**Appendice 4: Schede tipo soggetti MbO**

## 1. Scheda tipo Direttori di struttura territoriale (Direttori regionali e Direttore Roma Capitale)

Tipologia	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato	
Soglia	SI/NO	n.a.	Raggiungimento del livello dei corrispettivi di CdS	CdS	SI/NO	
Risultato	Quantitativo	40%	Assicurare il rispetto del piano di attività dell'anno in termini di risultato complessivo, rispetto del mix delle linee di produzione e attendibilità dei dati di consuntivo e previsionali	Vedi appendice 1 Linee Guida	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore
Risultato	Quantitativo	10%	Assicurare il rispetto del budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate anche in termini del mix di voci di costo e di attendibilità del dato di consuntivo e previsionale	Vedi appendice 1 Linee Guida	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore
Contributo complessivo	Qualitativo	25%	Assicurare un efficace governo della complessità tecnico operativa in termini di gestione delle varienze al fine del raggiungimento dei risultati attesi	Valutazione del Direttore dell'Agenzia	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore
Sviluppo manageriale	Qualitativo	25%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al modello manageriale (Orientamento al cambiamento, Orientamento al contesto, Proattività ed Eccellenza realizzativa, Decisionalità, Collaborazione ed Integrazione interfunzionale, Guida del team e sviluppo delle risorse)	Sommatoria del livello di possesso delle 6 competenze (range= 6 - 24)	I	Inferiore a 15
					M	Da 15 a 17,5
					C	Da 18 a 20,5
					S	Da 21 a 24

## 2. Scheda tipo Vicedirettori strutture territoriali

Tipologia	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato	
<b>Soglia</b>	<b>SI/NO</b>	<b>n.a.</b>	<b>Raggiungimento del livello dei corrispettivi di CdS</b>	<b>CdS</b>	<b>SI/NO</b>	
Risultato	Quantitativo	20%	Assicurare il rispetto del piano di attività dell'anno in termini di risultato complessivo, rispetto del mix delle linee di produzione e attendibilità dei dati di consuntivo e previsionali	Vedi appendice 1	I	
					M	
					C	
					S	
Risultato	Quantitativo	20%	Assicurare il rispetto del budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate anche in termini del mix di voci di costo e di attendibilità del dato di consuntivo e previsionale	Vedi appendice 1	I	
					M	
					C	
					S	
Risultato	Qualitativo	10%	Garantire il supporto alla Direzione Generale nella definizione delle strategie di comunicazione di interesse territoriale. Coordinare le attività connesse al referente per la comunicazione e gestione del flusso di informazioni tra la DR e la DG. Efficacia nel governo delle informazioni e conoscenza del quadro completo del contesto. Monitoraggio costante delle aree critiche e capacità di anticipare rischi di mancata o errata comunicazione. Supporto al vertice nella ideazione, pianificazione e programmazione degli eventi.	Valutazione del Direttore responsabile di struttura territoriale su indicazione del Responsabile Comunicazione	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore
Presidio	?	10%	Obiettivo/i di funzione da assegnare	Valutazione del Direttore responsabile di struttura territoriale	I	
					M	
					C	
					S	
Contributo complessivo	Qualitativo	20%	Assicurare un efficace governo della complessità tecnico operativa in termini di gestione delle variazioni al fine del raggiungimento dei risultati attesi	Valutazione del Direttore responsabile di struttura territoriale	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore
Sviluppo manageriale	Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al modello manageriale (Orientamento al cambiamento, Orientamento al contesto, Proattività ed eccellenza realizzativa, Decisionalità, Collaborazione ed integrazione interfunzionale, Guida del team e sviluppo delle risorse)	Sommatoria del livello di possesso delle 6 competenze (range= 6 - 24)	I	Inferiore a 15
					M	Da 15 a 17,5
					C	Da 18 a 20,5
					S	Da 21 a 24

## 3. Primi riporti con responsabilità diretta sui risultati del piano delle attività

Tipologia	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato	
Soglia	SI/NO	n.a.	Raggiungimento del livello dei corrispettivi di CdS	CdS	SI/NO	
Risultato	Quantitativo	20%	Assicurare il rispetto del piano di attività dell'anno in termini di risultato complessivo, rispetto del mix delle linee di produzione e attendibilità dei dati di consuntivo e previsionali	Consolidato per le linee di produzione di competenza	I	
					M	
					C	
					S	
Risultato		20%	Obiettivi specifici di funzione 1		I	
					M	
			Obiettivi specifici di funzione n		C	
					S	
Risultato		20%	Assicurare il rispetto del budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate anche in termini del mix di voci di costo e di attendibilità del dato di consuntivo e previsionale	Vedi appendice 1	I	
					M	
					C	
					S	
Contributo complessivo	Qualitativo	20%	Assicurare un efficace governo della complessità tecnico operativa in termini di gestione delle variazioni al fine del raggiungimento dei risultati attesi	Valutazione del Direttore dell'Agenzia	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore alle attese
Sviluppo manageriale	Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al modello manageriale (Orientamento al cambiamento, Orientamento strategico, Proattività ed Eccellenza realizzativa, Decisionalità, Collaborazione ed Integrazione interfunzionale, Guida del team e sviluppo delle risorse)	Somatoria del livello di possesso delle 6 competenze (range= 6 - 24)	I	Inferiore a 15
					M	Da 15 a 17,5
					C	Da 18 a 20,5
					S	Da 21 a 24

4. Primi riporti senza responsabilità diretta sul risultato del piano delle attività ma con responsabilità di budget

Tipologia	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato	
Soglia	SI/NO	n.a.	Raggiungimento del livello dei corrispettivi di CdS	CdS	SI/NO	
Risultato		totale 40-60%	Obiettivi di funzione 1		I	
					M	
					C	
					S	
Risultato			Obiettivi di funzione n		I	
					M	
					C	
					S	
Risultato	Quantitativo	0-20%	Assicurare il rispetto del budget dei costi di struttura limitatamente alle voci che incidono sul risultato d'esercizio e direttamente governate anche in termini del mix di voci di costo e di attendibilità del dato di consuntivo e previsionale	Vedi appendice 1	I	
					M	
					C	
					S	
Contributo complessivo	Qualitativo	20%	Assicurare un efficace governo della complessità tecnico operativa in termini di gestione delle variazioni al fine del raggiungimento dei risultati attesi	Valutazione del Direttore dell'Agenzia	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore alle attese
Sviluppo manageriale	Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al modello manageriale (Orientamento al cambiamento, Orientamento strategico, Proattività ed Eccellenza realizzativa, Decisionalità, Collaborazione ed Integrazione interfunzionale, Guida del team e sviluppo delle risorse)	Somatoria del livello di possesso delle 6 competenze (range= 6 - 24)	I	Inferiore a 15
					M	Da 15 a 17,5
					C	Da 18 a 20,5
					S	Da 21 a 24



## 5. Altri Primi riporti e Responsabili di UO di DG di II livello e altri dirigenti

Tipologia	Categoria	Peso	Descrizione	Indicatore	Range di risultato	
Soglia	SI/NO	n.a.	Raggiungimento del livello dei corrispettivi di CdS	CdS	SI/NO	
Risultato		totale 60%	Obiettivi di funzione 1		I	
					M	
					C	
					S	
Risultato		totale 60%	Obiettivi di funzione n		I	
					M	
					C	
					S	
Contributo complessivo	Qualitativo	20%	Assicurare un efficace governo della complessità tecnico operativa in termini di gestione delle variazioni al fine del raggiungimento dei risultati attesi	Valutazione del Direttore dell'Agenzia	I	Insufficiente
					M	Migliorabile
					C	Coerente
					S	Superiore alle attese
Sviluppo manageriale	Qualitativo	20%	Messa in atto di comportamenti efficaci in relazione al modello manageriale (Orientamento al cambiamento, Orientamento strategico, Proattività ed Eccellenza realizzativa, Decisionalità, Collaborazione ed Integrazione interfunzionale, Guida del team e sviluppo delle risorse)	Sommatoria del livello di possesso delle 6 competenze (range= 6 - 24)	I	Inferiore a 15
					M	Da 15 a 17,5
					C	Da 18 a 20,5
					S	Da 21 a 24