Consiglio Regionale della Campania

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Aggiornamento

Anno 2026

Sommario

1. Il ciclo della Performance 3
2. Supporto Performance 5
3. Processo della Performance 6
4. Performance: compiti e funzioni dei soggetti 7
5. Performance strategica 9
6. Performance organizzativa e individuale 9
6.1.1 Obiettivi di struttura e individuali 10
7. Metodologia per la misurazione e valutazione. 10
8. Differenziazione del premio individuale 12
9. Personale cessato 13
10. Incarichi ad interim 13
11. Performance del Segretario Generale 13
12. Performance dei Direttori Generali 15
13. Performance dei Dirigenti 16
14. Performance individuale dei dirigenti con incarico ad interim 17
15. Performance del Personale non dirigenziale 18
16. Comportamenti e competenze-Differenziazione dei risultati valutativi 22
17. Modalità operative 23
18. Valutazioni individuali e chiusura del Ciclo della Performance 23
19. Richiesta di riesame 25
20. Premialità 26
21. Criteri di misurazione e valutazione della Performance dei preposti ed addetti agli UDCP e ai Gruppi Consiliari 26
22. BENESSERE ORGANIZZATIVO 27
23. PARI OPPORTUNITA' 27

1. Il ciclo della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira ai principi del D.lgs. 150/2009 (di seguito Decreto) e del D.lgs. 165/2001, come modificati dal D.lgs.74/2017 e dal D.lgs. 75/2017, alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione nonché alle indicazioni del CCNL Comparto Funzioni Locali vigente e alle direttive dell'ANAC, ed è finalizzato ad accrescere il senso di responsabilità e la capacità di iniziativa individuale dei dipendenti, valorizzare il merito e l'impegno, garantire il migliore impiego delle risorse umane, favorire la cultura della formazione e lo sviluppo professionale del personale, realizzare pari opportunità di genere e promuovere il benessere organizzativo.

L'art. 18, comma 2, del D.lgs. 150/2009 dispone che *È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.*

Il Documento di definizione degli obiettivi specifici, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, la sezione Performance del P.I.A.O. e la Relazione annuale sulla performance sono gli atti che compongono il "Ciclo della performance" che, come indicato all'art. 4, comma 2 del Decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- definizione degli obiettivi specifici;
- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale della performance di cui all'articolo 10 del Decreto;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

L'adozione di questi atti coinvolge ratione materiae gli organi di governo, i dirigenti, il personale e l'OIV e permette l'individuazione delle finalità e degli obiettivi dell'Amministrazione, definendo gli indicatori per misurarne il conseguimento, garantendone la realizzazione attraverso un costante monitoraggio.

L'assolvimento degli adempimenti in materia di ciclo di gestione della performance è considerato nel processo di definizione degli obiettivi dei dirigenti e del personale coinvolto ed incide sulla valutazione della performance.

	CRONOPROGRAMMA delle attività relative al Ciclo della Performance					
	Data	**Tempistica**	**Sintesi adempimento**	**Descrizione Adempimento**	**Soggetto**	**Riferimento normativo del termine**
a)	**31-gen**	Perentorio	Delibera PIAO	Approvazione PIAO (Obiettivi Performance).	UdP	art.7 - D.M.24 giugno 2022
b)	*28 -feb*	*a) +28gg*	Determina Obiettivi Operativi	Assegnazione a tutti i dirigenti degli obiettivi operativi delle strutture di appartenenza.	Segretario Generale	Delibera UdP P.I.A.O.
c)	*15-mar*	*b)+15gg*	Assegnazione interna	Assegnazione a tutti i dirigenti degli obiettivi individuali.	Dirigenti strutture complesse	SMIVAP
d)	*31-mar*	*c)+16gg*	Assegnazione interna	Ogni valutatore assegna al personale afferente alla propria struttura, con l'apposita scheda, gli obiettivi individuali da raggiungere, stabilendo le modalità organizzative per il loro perseguimento.	Tutti i Valutatori	SMIVAP
e)	*15-lug*		Relazione semestrale	Ogni Valutatore verifica lo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi, e segnala eventuali criticità con una relazione, inserita in Supporto Performance.	Tutti i Valutatori	SMIVAP
ANNO SUCCESSIVO						
f)	*15-feb*		Relazione finale e valutazioni	Ai fini della chiusura annuale della performance, va redatta la relazione finale, compilate le schede di valutazione del personale assegnato, inserendo la documentazione in Supporto Performance.	Tutti i Valutatori	SMIVAP
g)	*28-feb*	*f)+14gg*	Autovalutazione	Compilazione scheda di auto valutazione e inserimento in Supporto Performance.	Dirigenti Apicali	SMIVAP
h)	*31-mar*	*g)+31gg*	Relazione annuale	Il Segretario generale, acquisite le relazioni finali di tutti i dirigenti per il tramite della cartella condivisa cui ha accesso globale, redige la Relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lett.b del Dlgs 150/2009.	Segretario Generale	SMIVAP
i)	*15-apr*	*g)+15gg*	Chiusura ciclo	Il dirigente preposto alla performance, verificata la completezza della documentazione caricata in Supporto Performance, comunica all'OIV la chiusura del Ciclo della performance.	Dirigente Servizio Performance	SMIVAP

l)	*30-apr*	*h)+15gg*	Relazione sul funzionamento del Sistema Proposte valutazione apicali	A seguito della comunicazione di chiusura ciclo, l'OIV dà avvio ai propri adempimenti, tra i quali la redazione della relazione sul funzionamento annuale del Sistema da trasmettere all'Ufficio di Presidenza per l'approvazione.	OIV	Dlgs 150/2009 delibera ANAC n. 23/2013 SMIVAP
m)	*15-mag*	*l)+15gg*	Proposte valutazioni	L'OIV prosegue nei propri adempimenti e formula le proposte di valutazione degli apicali. Tali documenti saranno trasmessi all'Ufficio di Presidenza per l'approvazione, in uno alla Relazione annuale redatta dal Segretario.	OIV	Dlgs 150/2009 delibera ANAC n. 23/2013 SMIVAP
n)	**30- giu**	**Perentorio**	Delibera relazione annuale Performance	Approvazione della delibera con: 1) Valutazione dirigenti apicali; 2) Relazione su Performance del Segretario; 3) Relazione sul funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni redatta dall'OIV.	UdP	Dlgs 150/2009
o)	*03-lug*	*n)+3gg*		Validazione della Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e se ne assicuri la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;	OIV	SMIVAP
p)	*giu/lug*	*giugno/luglio*	Liquidazione	La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.	Dirigente Settore Risorse Umane	SMIVAP

2. Supporto Performance

L'intero processo della performance del Consiglio regionale della Campania è governato mediante l'utilizzo di un supporto informatico dedicato, su cui sono disponibili i dati e la documentazione relativi ad ogni struttura amministrativa di cui all'ordinamento vigente, i cui contenuti sono riconducibili al dirigente incaricato per ogni singola struttura.
Tale strumento consente di uniformare la procedura e le azioni da adottare nell'ambito dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance, garantendo, altresì, ai dirigenti apicali una visione globale delle attività realizzate dai responsabili delle strutture ad essi riferibili, anche ai fini dell'adozione di azioni correttive.
Il coordinamento amministrativo delle attività è in capo al competente dirigente del Servizio Performance e Supporto OIV che si avvale del supporto tecnico informatico del Servizio Sistemi informativi.

3. Processo della Performance

L'avvio del Ciclo della Performance avviene con l'adozione del PIAO (sezione Performance) che deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno (art 6 D.L. n.80/21) con delibera dell'Organo di indirizzo politico- amministrativo, di seguito UdP, in linea con gli obiettivi specifici definiti. Ai sensi dell'art. 8 del DM PIAO 24/06/2022, in ogni caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine di cui all'articolo 7, comma 1 del decreto, è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci.

Il Segretario Generale, a seguito dell'approvazione del PIAO entro il mese di febbraio, assegna con proprio atto a tutti i dirigenti, gli obiettivi operativi delle strutture di appartenenza; nei successivi 15 giorni, sono assegnati, a cura del Segretario Generale e di ciascun dirigente, gli obiettivi operativi e individuali al personale incardinato nelle strutture a ciascuno afferenti, determinando il relativo peso, mediante le apposite schede predisposte.
In caso di mobilità a qualsiasi titolo (trasferimento dipendente o nuova assegnazione di personale, attribuzione nuovo incarico, ecc…) è necessaria la formalizzazione degli obiettivi entro 15 giorni.
Nel caso in cui un dirigente/dipendente passi ad altro incarico, è fatto obbligo allo stesso di predisporre, entro 30 giorni, una relazione dettagliata che illustri le attività condotte fino al termine dell'incarico descrivendo, altresì, lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. In caso di soppressione di strutture o di cessazione dal servizio e/o dall'incarico dirigenziale nel corso dell'anno solare, il dirigente della struttura soppressa o cessato dal servizio/incarico produce al Valutatore di riferimento, entro 20 giorni dalla data di cessazione, una relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa e operativi di pertinenza, con dati consuntivi a supporto, ai fini del monitoraggio e della rendicontazione della performance organizzativa, lasciando agli atti la scheda compilata e firmata nelle parte relativa alla valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale assegnato ai fini del "sentito" da utilizzarsi dal dirigente cui competerà la valutazione annuale. La mancata o incompleta effettuazione nei termini dei già menzionati adempimenti rileva ai fini della valutazione del dirigente cessato.
Ai fini del monitoraggio, ogni dirigente al 15 luglio, con riferimento al primo semestre, verifica lo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi, con una relazione da rendere attraverso il Supporto Performance in cui segnala, altresì, eventuali criticità. In tale ipotesi e in caso di mutamento normativo, ordinamentale o organizzativo oppure in caso di impossibilità oggettiva sopravvenuta di realizzare gli obiettivi prefissati, non rappresentabili in occasione del monitoraggio, i dirigenti interessati, per il tramite dei dirigenti apicali, presentano specifica relazione, finalizzata ad ottenere la rimodulazione o sostituzione della specifica attività e dei connessi obiettivi, al Segretario generale cui compete la valutazione delle determinazioni da assumere.
Al 15 febbraio dell'anno successivo, per la chiusura annuale della performance, ciascun dirigente presenta la relazione finale, e le schede di valutazione del personale assegnato. L'Organismo Indipendente di Valutazione, di seguito OIV, monitora, controlla e valuta tramite la Struttura tecnica permanente, l'andamento delle attività durante l'anno e relaziona in merito al Segretario generale, segnalando eventuali scostamenti per consentire gli interventi correttivi.

Le iniziative conseguenziali poste in essere dal Segretario generale sono oggetto di valutazione.

I dirigenti apicali, entro la fine del mese di febbraio, redigono la propria scheda di autovalutazione relazionando su ogni dato utile ai fini del processo valutativo cui provvederà successivamente l'OIV predisponendo le proposte di valutazione degli apicali.

Il Segretario generale, acquisite le relazioni finali di tutti i dirigenti tramite il Supporto Performance, redige la Relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lett.b del Dlgs 150/2009.

Il dirigente del Servizio Performance, verificata la completezza della documentazione acquisita tramite il Supporto Performance, comunica all'OIV la chiusura del Ciclo della performance.

A seguito di tale comunicazione, l'OIV dà avvio ai propri adempimenti, predisponendo la relazione sul funzionamento annuale del Sistema entro il 30 aprile e le proposte di valutazione dei dirigenti apicali. Tali documenti sono trasmessi all'UdP per l'approvazione, in uno alla relazione annuale redatta dal Segretario, entro il 30 giugno (art.10, comma 1, lett. b del Dlgs 150/2009). L'OIV valida la relazione sulla performance approvata dall'UdP producendo il Documento di validazione e, per il tramite della Struttura tecnica permanente, lo invia al Responsabile della trasparenza ai fini della pubblicazione.

La validazione della relazione sulla performance è condizione essenziale per l'erogazione delle premialità di cui al Titolo III del Decreto.

4. Performance: compiti e funzioni dei soggetti

I soggetti coinvolti nelle diverse fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance e delle Linee Operative di Attività sono i seguenti:

Definizione/aggiornamento del Sistema	Ufficio di Presidenza e Dirigenza di vertice
Adozione del Sistema	Ufficio di Presidenza
Attuazione del Sistema	Segretario Generale, Dirigenti, Personale e OIV con supporto della Struttura tecnica permanente
Monitoraggio e audit del Sistema	Segretario Generale, Dirigenti, Personale e OIV con supporto della Struttura tecnica permanente

I compiti dei soggetti di cui sopra sono:

a) **UdP**:
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi e gli obiettivi specifici triennali dell'Ente;
- valuta l'andamento della performance organizzativa e dei risultati raggiunti e dell'attività gestionale, verificandone la rispondenza agli obiettivi e agli indirizzi stabiliti;
- adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, lo SMIVAP;
- approva il P.I.A.O., contenente anche la sezione Performance entro il 31 gennaio;
- valuta la performance individuale dei dirigenti di vertice sulla base della proposta dell'OIV;
- approva la relazione annuale della performance entro il 30 giugno.

b) **Segretario generale**:
- assegna ai dirigenti, con atto amministrativo, gli obiettivi da realizzare in coerenza con il PIAO;
- assegna, altresì al proprio personale gli obiettivi indicando le modalità organizzative per il loro raggiungimento e lo valuta;
- applica la procedura prevista nel Sistema;
- valuta le determinazioni da assumere qualora, in sede di monitoraggio intermedio, sia richiesta, dai dirigenti apicali, la rimodulazione o sostituzione di attività e di obiettivi;
- interviene in tutte le fasi del processo di misurazione e valutazione segnalando eventuali criticità e gli interventi correttivi da attuare per la loro risoluzione;
- redige la relazione annuale redatta in forma sintetica che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

c) **Dirigenti**:

- assegnano al proprio personale gli obiettivi indicando le modalità organizzative per il loro raggiungimento e successivamente lo valutano;
- intervengono in tutte le fasi del processo di misurazione e valutazione segnalando eventuali criticità e gli interventi correttivi da realizzare per la loro risoluzione;
- elaborano la relazione semestrale di monitoraggio e la relazione annuale tramite appositi format disponibili in Supporto Performance che descrivono il livello di conseguimento della performance organizzativa della propria Struttura.

d) **Personale del comparto**:

- è soggetto informato e coinvolto nella definizione e conseguente assegnazione degli obiettivi.

e) **Organismo indipendente di valutazione**:

- misura e valuta la performance dell'Ente, nel suo complesso e di ciascuna struttura amministrativa, sottoponendo all'UdP la relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione, a seguito della verifica della documentazione resa disponibile sul Supporto *Performance* a cura dei dirigenti;
- esercita le attività di controllo e monitoraggio sulla realizzazione degli obiettivi specifici ed operativi e riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- esegue le verifiche di cui all'art. 1, comma 2, Legge n. 190/2012 con le modalità stabilite dal medesimo articolo;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- valida, ai sensi dell'articolo 14 del Decreto, la relazione annuale sulla performance, approvata dall'UdP, verificando la congruità degli atti prodotti;
- valuta il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di benessere organizzativo.

Il funzionamento dell'OIV è disciplinato dal regolamento approvato con delibera UdP n. 368 del 18 febbraio 2015.

f) **Struttura tecnica permanente**:

- ai sensi dell'art. 14, comma 9, del Decreto, presso l'OIV è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.
- la Struttura assicura il proprio supporto all'OIV, nell'ambito della misurazione della performance, e delle attività previste dal citato regolamento di funzionamento.
- ai sensi della Delibera Civit n.1/2012, funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.
- il responsabile della Struttura tecnica è nominato con atto amministrativo dal Direttore generale Risorse umane finanziarie e strumentali, sentito il dirigente del Servizio Performance e Supporto a OIV. Nel caso di mancata nomina o di impedimento del responsabile, le funzioni relative sono affidate temporaneamente al dirigente della struttura afferente.

5. Performance strategica

La performance strategica è definita dall'UdP con l'approvazione delle direttive che costituiscono il documento di indirizzo per la gestione amministrativa dell'organizzazione dell'ente, mediante la definizione di obiettivi finalizzati ad orientare gli strumenti di programmazione finanziaria e gestionale (bilancio di previsione, bilancio finanziario gestionale). Il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance strategica è annualmente definito nella Sezione Performance del PIAO.

6. Performance organizzativa e individuale

La performance si articola in due ambiti: performance organizzativa e performance individuale ed è misurata e valutata rispetto ad unità di analisi differenti ma tra loro correlate.
Nel valutare la performance individuale ed organizzativa si tiene conto del raggiungimento o meno degli eventuali obiettivi per l'effettiva inclusione sociale e la possibilità di accesso alle persone con disabilità di cui all'articolo 4, comma 1-bis del Dlgs n. 222 del 13 dicembre 2023.
La performance organizzativa e quella individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo, in quanto solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente il raggiungimento dei risultati organizzativi.
Come previsto dall'art. 7 del Decreto, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta dall'OIV, dai dirigenti e dai cittadini.
La performance dei dirigenti, inclusi quelli di vertice, deve consentire una effettiva differenziazione delle valutazioni, valorizzando il contributo diretto e personale al perseguimento delle priorità strategiche dell'amministrazione, anche attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali.

La valutazione dei dirigenti deve riflettere anche la capacità di leadership, responsabilizzazione e contributo individuale ai risultati, presupponendo l'assegnazione di obiettivi chiari, misurabili e riferibili alla responsabilità personale. L'assegnazione di obiettivi individuali ai dirigenti apicali (Segretario generale e Direttori generali) si configura, pertanto come una componente essenziale della valutazione della performance individuale, in quanto consente di rendere misurabile il contributo personale ai risultati dell'amministrazione.

La Performance organizzativa dei dirigenti è misurata in relazione agli Obiettivi operativi di Struttura sulla base del peso determinato per ciascuno all'atto dell'assegnazione, con atto amministrativo del Segretario Generale.
La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è altresì collegata agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità, qualora previsti.
La performance dei dipendenti del comparto è misurata, oltre che dal contributo di ciascuno alla realizzazione degli obiettivi operativi, anche dal livello di realizzazione degli obiettivi individuali o di gruppo, così come assegnati dal dirigente della struttura di appartenenza.
La performance individuale rappresenta il contributo del singolo dirigente/dipendente al conseguimento degli obiettivi delle strutture amministrative nei termini di seguito descritti.

Essa valuta il raggiungimento degli obiettivi assegnati sulla base del peso determinato per ciascuno all'atto dell'assegnazione, la qualità del contributo assicurato alla performance della unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate, i comportamenti professionali e organizzativi in ragione dell'Area di appartenenza, il livello di impegno nello svolgimento dell'attività lavorativa, la capacità di intervenire positivamente all'interno dei processi lavorativi e di interagire in maniera costruttiva e propositiva con i colleghi.

6.1. Obiettivi di struttura e individuali

Annualmente, nell'aggiornamento del PIAO, sono individuati gli obiettivi operativi di ogni struttura amministrativa, in raccordo con gli obiettivi specifici triennali che devono essere approvati dall'UdP. Gli obiettivi operativi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione; essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari, tali da determinare un significativo miglioramento, riferibili ad un arco temporale determinato, correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.
Per i dirigenti, obiettivi individuali possono essere assegnati dal Valutatore nell'ambito degli Obiettivi operativi di cui il dirigente sia responsabile di obiettivo. In assenza, il Valutatore li individua tra quelli in cui il dirigente valutato partecipa sulla base delle caratteristiche del contributo atteso dalla Struttura cui è preposto.
L'assegnazione formale degli obiettivi individuali a tutti i dirigenti e ai dipendenti, in servizio presso le strutture amministrative del Consiglio avviene tramite apposite schede all'uopo predisposte.
Ai sensi dell'art. 4 bis del D.L del 24/02/2023, n.13, recante Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, è stato disposto che le P.A. provvedano ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti e delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni.
Pertanto, agli obiettivi assegnati ai dirigenti si aggiunge l'obiettivo del rispetto dei tempi medi di pagamento che, per i dirigenti non apicali incide sulla performance individuale con un peso non inferiore al 30 %.
Per i dirigenti apicali incide per lo stesso peso sulla performance organizzativa.
Al fine di adeguare la riduzione, ai dirigenti che non abbiano raggiunto il target come sopra specificato, nel caso in cui l'Indice medio di ritardo dei pagamenti, come risultante da PCC, sia superiore a zero, verrà applicata una ulteriore decurtazione del 10% del premio di risultato complessivo.
In caso di non valutabilità degli obiettivi innanzi citati, il peso attribuito sarà proporzionalmente redistribuito sugli altri obiettivi assegnati.

7. Metodologia per la misurazione e valutazione.

La misurazione della performance organizzativa viene effettuata dal dirigente sulla base del raggiungimento sia del contributo al raggiungimento degli obiettivi operativi che degli obiettivi

individuali o di gruppo assegnati, che devono contenere il target da raggiungere e gli indicatori specifici per la loro misurazione.
La valutazione viene effettuata, per quanto attiene la performance organizzativa, considerando il rapporto tra i risultati ottenuti e quelli previsti in relazione a ciascun obiettivo, anche considerando il contesto generale.
La valutazione della performance individuale tiene conto del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, delle competenze professionali, dei comportamenti organizzativi e della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, sulla base dei descrittori indicati nelle schede di valutazione predisposte.
L'arco temporale di riferimento per lo svolgimento delle attività e la relativa rendicontazione è l'anno solare.
Le schede di valutazione attribuiscono i punteggi relativi alla performance organizzativa e individuale.
L'articolazione dei punteggi correlata al sistema di specifici descrittori garantisce:
• la trasparenza;
• la coerenza e la comprensibilità delle misurazioni;
• la chiarezza e correttezza delle valutazioni effettuate su parametri oggettivi;
• l'utilizzo corretto delle azioni di monitoraggio delle attività;
• l'adesione agli obiettivi e l'impegno verso i risultati.

L'attribuzione dei punteggi è determinata dalla somma dei valori contenuti nelle tre sezioni, utilizzando cifre intere, o intervalli di 0,1 nel range di riferimento (Es. 7 oppure 7,1- 7,2 ecc) eccezion fatta per l'item relativo alla Differenziazione dei risultati valutativi il cui range è sviluppato di seguito.
Le schede di valutazione dei dirigenti sono elaborate in coerenza con le funzioni e i compiti assegnati.
I punteggi sono articolati sulla base di specifici indicatori e descrittori opportunamente diversificati.
La scheda di valutazione è unica (tranne per quanto previsto al punto 10).
La competenza a valutare la performance individuale del dirigente e del dipendente è attribuita al Dirigente della struttura di appartenenza al 31 dicembre dell'anno di riferimento; ove quest'ultimo sia cessato dal servizio o comunque non sia in servizio, a qualsiasi titolo, a detta data, la competenza a valutare è del dirigente della Struttura di appartenenza al momento della valutazione.
La competenza a valutare la performance individuale del dirigente e del dipendente che nel corso dell'anno solare abbia prestato servizio presso due o più strutture organizzative è attribuita al dirigente della struttura di ultima assegnazione nell'anno solare considerato, sentiti i dirigenti delle altre unità organizzative; per i casi di mobilità, nel corso dell'anno, da e verso gli UDCP e i Gruppi consiliari, attesa la peculiarità e differenza dei criteri valutativi previsti per detti Uffici, la valutazione della performance individuale del personale interessato va effettuata da tutte le strutture, limitatamente ai periodi in cui si è prestato servizio presso le stesse; ove detta mobilità sia avvenuta prima della fase di assegnazione degli obiettivi, la valutazione dovrà riferirsi ai restanti fattori previsti.
Ai fini della valutazione dei risultati, il dirigente responsabile di ogni struttura amministrativa provvede a:

1) Redigere una relazione che illustri l'andamento dell'intera performance organizzativa, a corredo dell'apposita scheda sintetica, disponibile sul Supporto Performance;
2) Compilare la scheda di valutazione per ogni dipendente assegnato: il valutatore effettua un colloquio nel corso del quale presenta la scheda compilata e raccoglie le eventuali

osservazioni. Il valutatore provvede alla stesura finale della scheda di valutazione che viene controfirmata per presa visione dal valutando o trasmessa a quest'ultimo tramite il protocollo.

La valutazione è da ritenersi positiva, ai sensi del Decreto e dei CCNL Funzioni Locali, al raggiungimento di punti 51 su 100 totali, e dà diritto alla corresponsione del salario accessorio/indennità di risultato.

La valutazione è da ritenersi negativa ai fini dell'art. 3, co. 5bis del Decreto se complessivamente il punteggio è inferiore a 30.

La chiusura del Ciclo della performance si intende completato al caricamento di tutti gli atti sul Supporto Performance per consentire all'OIV di procedere agli adempimenti di competenza.

8. Differenziazione del premio individuale

La premialità aggiuntiva di cui all'art. 81 del CCNL 2019/21 per il personale non dirigenziale, secondo quanto previsto dal CCI 2023-2025, spetta al 50% dei dipendenti, distinti per Aree, valutati positivamente che conseguono le valutazioni più elevate relativamente alla performance individuale (sezione B + sezione C della scheda di valutazione). È attribuita una maggiorazione del premio individuale del 30% del valore pro-capite dei premi attribuiti a titolo di performance individuale.

Ai fini del calcolo della percentuale prevista del 50% dei dipendenti a cui attribuire il beneficio, in caso si determini una cifra decimale, si applica l'arrotondamento all'unità superiore, qualora la parte decimale risulti pari o superiore a 50 centesimi.

Ai fini della misura, la maggiorazione del 30% della performance individuale è parametrata al peso attribuito alla lettera b) (Performance individuale) e alla lettera c) (Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi) nel paragrafo 15 del vigente Sistema di valutazione approvato dall'Ufficio di Presidenza con delibera n. 227 del 21 maggio 2024, corrispondente a una base di calcolo pari al 50% del totale annuale spettante a titolo di performance.

In caso di parità di punteggio, per l'assegnazione del premio individuale, si terrà conto dei seguenti criteri in ordine di priorità:

a) non aver percepito la maggiorazione l'anno precedente;

b) media delle valutazioni individuali annuali conseguite dai dipendenti nei due anni precedenti, o comunque delle ultime due valutazioni disponibili in ordine cronologico;

c) anzianità di servizio di ruolo presso l'Ente;

d) criteri di preferenza adottati nei concorsi pubblici di cui al DPR 9 maggio 1994, n. 487 come modificato dal DPR 16 giugno 2023, n. 82.

Al fine di favorire la massima partecipazione dei dipendenti alla fruizione del beneficio, l'accesso alla premialità aggiuntiva non può superare i due anni consecutivi.

L'accesso alla differenziazione del premio individuale è riservato al personale che ha prestato servizio presso le strutture amministrative del Consiglio Regionale per un periodo superiore a sei mesi.

Per il personale di qualifica dirigenziale, il Bonus annuale delle eccellenze è attribuito secondo i limiti e i criteri previsti dal vigente CCDI ai dirigenti individuati in base all'ordine decrescente di punteggio di valutazione conseguito. Onde evitare una disomogenea comparazione tra le valutazioni degli interessati conseguente agli effetti potenzialmente discriminatori dell'elemento di dettaglio "Differenziazione dei risultati valutativi", ai soli effetti dell'attribuzione del Bonus, tale elemento sarà neutralizzato e, pertanto, non sarà considerato per tutti dirigenti.

L'erogazione della maggiorazione di retribuzione di risultato fermo restando il riproporzionamento della stessa in caso di cessazione dal servizio nel corso dell'anno di riferimento, avviene a consuntivo dopo l'approvazione della relazione della performance. Nel caso in cui operi il richiamato proporzionamento, la restante parte del premio è attribuita ad altro dirigente individuato sulla base dei criteri di cui al presente articolo.
Il procedimento relativo all'assegnazione della premialità aggiuntiva è affidato al Settore Risorse Umane con l'ausilio del Servizio Performance e Struttura di supporto all'OIV.
Gli esiti di tale procedura sono comunicati all'OIV e pubblicati in Intranet alla voce *Comunicazioni al personale*.
Al fine di verificare la corrispondenza tra il numero delle schede di valutazione presenti sul Supporto Performance per ciascuna struttura dirigenziale e il numero delle unità dei dipendenti valutati, il Servizio Performance opera in raccordo con il Settore Risorse Umane.
Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentali che non hanno incidenza sul risultato complessivo conseguito.

9. Personale cessato

In caso di personale cessato o comunque non in servizio a qualsiasi titolo in data precedente l'assegnazione degli obiettivi, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata alle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.
Al dirigente valutatore è rimessa la valutazione del dirigente/dipendente cessato o comunque non in servizio a qualsiasi titolo in data precedente l'assegnazione degli obiettivi individuali. Per i Dirigenti di vertice l'OIV formula la proposta di valutazione sulla base della scheda di autovalutazione predisposta dal valutando: la valutazione definitiva, in tal caso, è rimessa all'UdP.
La valutazione deve essere eseguita con l'utilizzo delle apposite schede all'uopo predisposte nelle quali i pesi sono modulati in modo da riparametrare i punteggi su base 100.

10. Incarichi ad interim

Ai sensi del combinato disposto degli articoli 45, comma l, lettera c) e 58 del CCNL 17 dicembre 2020, e del vigente CCDI del personale di qualifica dirigenziale, per lo svolgimento di incarichi, conferiti in conformità con l'ordinamento dell'Ente, per la copertura di altra posizione dirigenziale temporaneamente priva di titolare, è attribuito un importo di valore pari a quello stabilito dal CCDI della retribuzione di posizione prevista per quest'ultima. L'importo determinato è attribuito a titolo di retribuzione di risultato, limitatamente al periodo di durata dell'incarico ad interim. In caso di più interim attribuiti allo stesso dirigente la maggiorazione dell'indennità di risultato dell'incarico principale è calcolata sull'indennità di posizione dell'incarico ricoperto ad interim di valore più elevato ed in funzione della media aritmetica, per periodo, e ponderata per la valutazione ottenuta nello svolgimento di ciascun incarico ad interim.

In caso di assegnazione di un incarico ad interim per i dirigenti è prevista una scheda di valutazione per ciascun incarico a cura del rispettivo dirigente sovraordinato.

11. Performance del Segretario Generale

I fattori valutativi che concorrono a determinare la performance del Segretario Generale, con i relativi pesi, sono i seguenti:

a. Performance organizzativa peso 40
b. Performance individuale peso 30
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 30

La performance organizzativa viene determinata in sede di Relazione sulla performance e tiene conto, per una percentuale non inferiore al 30 %, del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni.

La Performance individuale è riferita agli obiettivi individuali.

Le competenze e comportamenti professionali ed organizzativi costituiscono gli atteggiamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del dirigente e si articola in "elementi di dettaglio" per ciascuno di essi.

Nella scheda di valutazione del Segretario Generale sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 40, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 10 punti
  Buon raggiungimento — fino a 25 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 30 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 40 punti;

- Sezione B, valutazione degli obiettivi individuali, riportati nella scheda, con indicazione del range di punteggio ottenibile con un massimo totale della sezione di 30 punti suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 15 punti
  Buon raggiungimento — fino a 20 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 25 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 30 punti;

- La sezione C riguarda la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, attestata tramite una significativa differenziazione dei giudizi con punteggio massimo di 30 punti suddiviso in 6 descrittori specifici per ogni livello dirigenziale (6 con range da 0 a 5).

La scheda "SegrGen", riporta i seguenti descrittori:

1. Coordinamento attività di assistenza al Presidente, all'UdP, all'Assemblea, alle Commissioni, ai Gruppi consiliari ed ai singoli Consiglieri nello svolgimento delle loro funzioni istituzionali.
2. Controllo della compiuta attuazione delle deliberazioni e del raggiungimento degli obiettivi

definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.
3. Proposizione di modalità innovative di gestione organizzativa anche mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione per il miglioramento continuo nei processi di lavoro;
4. Direzione delle attività dell'Ente nel loro complesso ed interazione con gli stakeholder. Coordinamento direzioni generali e strutture dirigenziali afferenti alla Segreteria generale, per la redazione degli atti amministrativi richiesti, la risoluzione di eventuali conflitti di competenza e interventi sostitutivi.
5. Attività di promozione di un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo del Benessere organizzativo ed alla partecipazione attiva dei dipendenti. Promozione e partecipazione alle attività di formazione.
6. Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale.

12. Performance dei Direttori Generali

Le dimensioni che compongono la performance dei Direttori Generali sono:

a. Performance organizzativa peso 40
b. Performance individuale peso 30
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 30

La performance organizzativa viene determinata in sede di Relazione sulla Performance e tiene conto, per una percentuale non inferiore al 30 %, del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni.

La Performance individuale è riferita agli obiettivi individuali.

Le competenze e comportamenti professionali ed organizzativi costituiscono gli atteggiamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del dirigente e si articola in "elementi di dettaglio" per ciascuno di essi.

Nella scheda di valutazione del Direttore Generale sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 40, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 10 punti
Buon raggiungimento — fino a 25 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 30 punti
Pieno raggiungimento — fino a 40 punti;

- Sezione B, valutazione degli obiettivi individuali, riportati nella scheda di ciascun dirigente, con indicazione del range di punteggio ottenibile con un massimo totale della sezione di 30 punti suddiviso in cinque fasce corrispondenti a:

Mancato raggiungimento __ zero (0) punti
Minimo raggiungimento — fino a 15 punti

Buon raggiungimento — fino a 20 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 25 punti
Pieno raggiungimento — fino a 30 punti;

- La sezione C riguarda la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, attestata tramite una significativa differenziazione dei giudizi con punteggio massimo di 30 punti suddiviso in 6 descrittori specifici per ogni livello dirigenziale (6 con range da 0 a 5).

La scheda "DirGen" riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
2. Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azione verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.
3. Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà.
4. Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, in situazioni impreviste, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.
5. Capacità di responsabilizzare le persone esprimendo aspettative positive, fissando standard professionali, perseguendo l'ottimizzazione della distribuzione e il pieno impiego del personale, fornendo riscontri nel corso del lavoro, creando occasioni di apprendimento, promuovendo la crescita professionale delle risorse umane. Promozione e partecipazione alle attività di formazione.
6. Differenziazione delle valutazioni di performance individuale.

13. Performance dei Dirigenti

Le dimensioni che compongono la performance dei Dirigenti sono:

a. Performance organizzativa peso 40
b. Performance individuale peso 30
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 30

La performance organizzativa viene determinata in sede di Relazione sulla Performance.

La Performance individuale è riferita agli obiettivi individuali e tiene conto, per una percentuale non inferiore al 30 %, del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni.
Le competenze e comportamenti professionali ed organizzativi costituiscono gli atteggiamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del dirigente e si articola in "elementi di dettaglio" per ciascuno di essi.

Nella scheda di valutazione dei Dirigenti sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 40, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

  Minimo raggiungimento — fino a 10 punti
  Buon raggiungimento — fino a 25 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 30 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 40 punti;

- Sezione B, relativa agli obiettivi individuali, riportati nella scheda di ciascun dirigente, con indicazione del range di punteggio ottenibile con un massimo totale della sezione di 30 punti suddiviso in cinque fasce corrispondenti a:

  Mancato raggiungimento __ zero (0) punti
  Minimo raggiungimento — fino a 15 punti
  Buon raggiungimento — fino a 20 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 25 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 30 punti;

- La sezione C riguarda la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, attestata tramite una significativa differenziazione dei giudizi con punteggio massimo di 30 punti suddiviso in 6 descrittori specifici per ogni livello dirigenziale (6 con range da 0 a 5).

La scheda "Dirigenti riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.
2. Capacità di fornire modelli, guidando e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione.
3. Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra.
4. Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.
5. Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione.
6. Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale.

14. Performance individuale dei dirigenti con incarico ad interim

Per i dirigenti con incarico ad interim la valutazione deve essere eseguita con l'utilizzo dell'apposita

scheda allegata nella quale, in mancanza del fattore valutativo "Obiettivi Individuali", i pesi sono rimodulati tenendo conto delle proporzioni stabilite dal presente Sistema.

a. Performance organizzativa peso 40
b. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 60

La performance organizzativa viene determinata in sede di Relazione sulla performance.

Le competenze e comportamenti professionali ed organizzativi costituiscono gli atteggiamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del dirigente e si articola in "elementi di dettaglio" per ciascuno di essi.
Nella scheda di valutazione dei Dirigenti con incarico ad interim sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 40, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 10 punti
Buon raggiungimento — fino a 25 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 30 punti
Pieno raggiungimento — fino a 40 punti;

- La sezione B riguarda la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, la promozione e la partecipazione alle attività di formazione, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, attestata tramite una significativa differenziazione dei giudizi con punteggio massimo di 60 punti suddiviso in 6 descrittori specifici per ogni livello dirigenziale (6 con range da 0 a 10).

15. Performance del Personale non dirigenziale

Il sistema di classificazione del personale di qualifica non dirigenziale, introdotto dal CCNL 2019-2021, è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:
• Area degli Operatori;
• Area degli Operatori esperti;
• Area degli Istruttori;
• Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Le aree corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie all'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

15.1. Area dei funzionari ~~e~~ della elevata qualificazione (EQ)

15.1.1. Funzionari con EQ

Le dimensioni che compongono la performance dei Funzionari con EQ sono:

a. Performance organizzativa peso 50

b. Performance individuale peso 10
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 40

Nelle schede del personale Funzionario con EQ sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance organizzativa a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 50, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 20 punti
Buon raggiungimento — fino a 30 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 40 punti
Pieno raggiungimento — fino a 50 punti;

- Sezione B, relativa agli obiettivi individuali o di gruppo, con un punteggio massimo di 10 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 4 punti
Buon raggiungimento — fino a 6 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 8 punti
Pieno raggiungimento — fino a 10 punti;

- Sezione C, relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi utili al miglioramento dell'azione amministrativa con punteggio massimo di 40 punti suddiviso in 5 descrittori con range da 0 a 8;

La Scheda "Funzionari con EQ" riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori

1. Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni.
2. Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e partecipazione alle attività di formazione.
3. Capacità nella soluzione di problematiche e di proposte di procedure migliorative e grado di autonomia operativa.
4. Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi nell'ambito della organizzazione del lavoro.
5. Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.

15.1.2. Funzionari senza EQ

Le dimensioni che compongono la performance dei Funzionari senza EQ sono:

a. Performance organizzativa peso 50
b. Performance individuale peso 10
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 40

Nelle schede del personale Funzionario senza EQ sono presenti:

- Sezione A, relativa ad indicatori di performance organizzativa a cui è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva con un punteggio massimo di 50, suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 20 punti
Buon raggiungimento — fino a 30 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 40 punti
Pieno raggiungimento — fino a 50 punti;

- Sezione B, relativa agli obiettivi individuali o di gruppo, con un punteggio massimo di 10 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 4 punti
Buon raggiungimento — fino a 6 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 8 punti
Pieno raggiungimento — fino a 10 punti;

- Sezione C, relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi utili al miglioramento dell'azione amministrativa con punteggio massimo di 40 punti suddiviso in 5 descrittori con range da 0 a 8;

La Scheda "Funzionari senza EQ riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Capacità di realizzare le attività nell'ambito del carico di lavoro assegnato e approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti.
2. Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo e al complesso delle attività previste.
3. Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance.
4. Partecipazione e disponibilità alla formazione e all'aggiornamento continuo.
5. Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.

15.2. Area degli istruttori e degli Operatori esperti

15.2.1. Istruttori

Le dimensioni che compongono la performance degli Istruttori sono:

a. Performance organizzativa peso 50
b. Performance individuale peso 10
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 40

Nelle schede del personale dell'area degli Istruttori sono presenti:

- Sezione A, relativa alle Performance organizzativa, punteggio massimo 50 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 20 punti
Buon raggiungimento — fino a 30 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 40 punti
Pieno raggiungimento — fino a 50 punti;

- Sezione B, obiettivi individuali o di gruppo, punteggio massimo 10 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 4 punti
  Buon raggiungimento — fino a 6 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 8 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 10 punti;

- Sezione C, relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi con punteggio massimo di 40 punti suddiviso in 5 descrittori con range da 0 a 8;

La Scheda "Istruttori" riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Realizzazione delle attività assegnate, in collaborazione attiva per la risoluzione di problematiche
2. Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo evidenziando spirito di iniziativa
3. Disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati
4. Approccio collaborativo nell'ambito del rapporto di lavoro con colleghi e dirigenti
5. Partecipazione alla formazione e all'aggiornamento sulle tematiche lavorative

15.2.2. Operatori esperti

Le dimensioni che compongono la performance degli Operatori esperti sono:

a. Performance organizzativa peso 50
b. Performance individuale peso 10
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 40

Nelle schede del personale dell'area degli Operatori esperti sono presenti:

- Sezione A, relativa alle Performance organizzativa, punteggio massimo 50 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 20 punti
  Buon raggiungimento — fino a 30 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 40 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 50 punti;

- Sezione B, obiettivi individuali o di gruppo, punteggio massimo 10 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:

Minimo raggiungimento — fino a 4 punti
Buon raggiungimento — fino a 6 punti
Avanzato raggiungimento - fino a 8 punti
Pieno raggiungimento — fino a 10 punti;

- Sezione C, relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi con punteggio massimo di 40 punti suddiviso in 5 descrittori con range da 0 a 8.

La Scheda "Operatori esperti" riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Livello di impegno nello svolgimento del lavoro.
2. Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati.
3. Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite
4. Capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno della struttura di riferimento
5. Partecipazione alla formazione. Capacità di applicare le conoscenze tecniche acquisite.

15.2.3. Operatori

Le dimensioni che compongono la performance degli Operatori sono:

a. Performance organizzativa peso 50
b. Performance individuale peso 10
c. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi peso 40

Nelle schede del personale dell'area degli Operatori sono presenti:

- Sezione A, relativa alle Performance organizzativa, punteggio massimo 50 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 20 punti
  Buon raggiungimento — fino a 30 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 40 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 50 punti;

- Sezione B, obiettivi individuali o di gruppo, punteggio massimo 10 suddiviso in quattro fasce corrispondenti a:
  Minimo raggiungimento — fino a 4 punti
  Buon raggiungimento — fino a 6 punti
  Avanzato raggiungimento - fino a 8 punti
  Pieno raggiungimento — fino a 10 punti;

- Sezione C, relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi con punteggio massimo di 40 punti suddiviso in 5 descrittori con range da 0 a 8;

La Scheda "Operatori" riporta, nella sezione C, i seguenti descrittori:

1. Livello di impegno nello svolgimento del lavoro.
2. Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati.

3. Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite. Partecipazione alla formazione.
4. Capacità di relazione con i colleghi
5.Capacità operativa

16. Comportamenti e competenze-Differenziazione dei risultati valutativi

Allo scopo di seguire le indicazioni fornite dal DFP nelle Linee guida n.5/2019 è stato definito un apposito Dizionario dei comportamenti attesi, in cui sono stati specificati per ciascun profilo di competenza, i comportamenti richiesti per svolgere le diverse attività organizzative, sotto gli aspetti tecnici e relazionali.
Il Dizionario dei comportamenti è stato concepito in modo aperto, come un'elaborazione non definitiva, ma progressiva, in grado di accogliere nuove idee e nuovi spunti anche in base alle proposte degli stessi dipendenti che consentiranno di attivare percorsi formativi sulla base dei fabbisogni individuali ed orientare lo sviluppo delle competenze.
Con riferimento all'elemento di dettaglio "Differenziazione dei risultati valutativi", lo stesso non sarà considerato e, conseguentemente, sarà neutralizzato per i dirigenti preposti a strutture per le quali la valutazione interesserà un numero non superiore a 3 unità di personale.
Per la misurazione del fattore Differenziazione dei risultati valutativi dovrà essere utilizzato il criterio di calcolo dello scarto quadratico medio, che sarà verificato attraverso l'apposita funzione di Excel =DEV.ST.C.
L'attribuzione del Valore Consuntivo a tale elemento di dettaglio sarà articolata come di seguito:

- 0 (zero), nei casi in cui non sia stata effettuata differenziazione (deviazione standard =zero);
- 1,25, nei casi in cui la deviazione standard è maggiore di zero e minore di uno;
- 2,5, nei casi in cui la deviazione standard è maggiore o uguale a 1 e minore di 2,5;
- 3,75, nei casi in cui la deviazione standard è maggiore o uguale a 2,5 e minore di 5;
- 5, nei casi in cui la deviazione standard è maggiore o uguale a 5.

Nel caso di dirigenti che non effettuino la valutazione (per cessazione dal servizio o per assenza di personale da valutare), il peso dell'elemento in questione attribuito in sede di assegnazione è azzerato e distribuito in misura proporzionale sui restanti elementi di dettaglio.

17. Modalità operative

È cura dei dirigenti l'archiviazione sul Supporto Performance dei singoli anni, quale ordinaria procedura amministrativa.

18. Valutazioni individuali e chiusura del Ciclo della Performance

Il Segretario generale compila la propria autovalutazione con la scheda SEGRGEN, quella del dirigente del Servizio assegnato utilizzando la scheda DIRIGENTI e quelle del personale del

comparto direttamente assegnato, attribuendo i relativi punteggi tramite l'utilizzo delle corrispondenti schede.
I Direttori generali compilano la propria autovalutazione utilizzando la scheda DIRGEN, compilano la scheda DIRIGENTI, di valutazione dei dirigenti di Settore afferenti e le performance del personale del comparto direttamente assegnato, attribuendo i relativi punteggi tramite l'utilizzo delle corrispondenti schede.
I dirigenti di Settore valutano i dirigenti di servizio assegnati con la scheda DIRIGENTI e compilano le schede di valutazione del personale afferente alle proprie strutture utilizzando le corrispondenti schede.
I dirigenti di Servizio valutano il personale afferente alle proprie strutture utilizzando le corrispondenti schede.
Il dirigente del Servizio Performance e supporto OIV, con il supporto della Struttura tecnica permanente che provvede alla verifica della completa implementazione dei dati dell'anno di riferimento nel supporto Performance, trasmette all'OIV la comunicazione della conclusione della procedura di valutazione a chiusura del Ciclo della Performance, per il tramite del protocollo informatico.

Ai fini della chiusura del ciclo della performance:
I. Il Segretario generale:

-valuta la performance del dirigente del Servizio afferente e del personale del comparto direttamente assegnato, in funzione della realizzazione degli obiettivi assegnati e del raggiungimento dei risultati documentati nelle specifiche relazioni, tenendo conto delle criticità evidenziate;
- elabora la relazione che descrive il livello di conseguimento della performance organizzativa della propria struttura;
- a seguito della implementazione degli atti finali di tutte le strutture sul Supporto Performance, predispone la relazione, ai sensi dell'art.10 del Decreto che descrive il livello di conseguimento della performance dell'intera amministrazione, esplicitando le connessioni tra le indicazioni strategico-programmatiche e i risultati ottenuti. Estratto sintetico di tale relazione va inviata all'OIV ai fini della validazione. Il documento di validazione è pubblicato entro il 30 giugno in Amministrazione Trasparente a cura del RPCT;
- redige la proposta di autovalutazione mediante la scheda di valutazione del Segretario Generale e la invia all'OIV, corredata di tutte le informazioni che ritenga utili e/o necessarie.

II. I Direttori Generali:

- valutano la performance dei dirigenti dei Settori afferenti e del personale del comparto direttamente assegnato, in funzione della realizzazione degli obiettivi assegnati e del raggiungimento dei risultati documentati nelle specifiche relazioni, tenendo conto delle criticità evidenziate;
- elaborano la relazione che descrive il livello di conseguimento della performance organizzativa della propria struttura;
- redigono la proposta di autovalutazione mediante la scheda di valutazione dei Direttori Generali, implementando il Supporto Performance e la inviano all'OIV, corredata di tutte le informazioni che ritengono utili e/o necessarie.

III. I Dirigenti di Settore:

- valutano la performance dei dirigenti dei Servizi afferenti e del personale del comparto direttamente assegnato utilizzando le apposite schede di valutazione, in funzione del raggiungimento della realizzazione degli obiettivi assegnati e del raggiungimento dei risultati documentati nelle specifiche relazioni, tenendo conto delle criticità evidenziate;
- elaborano la relazione che descrive il livello di conseguimento della performance organizzativa della propria struttura;
- caricano gli atti prodotti sul Supporto Performance.

IV. I Dirigenti di Servizio:

- valutano la performance del personale del comparto direttamente assegnato utilizzando le apposite schede di valutazione;
- elaborano la relazione che descrive il livello di conseguimento della performance organizzativa della propria Struttura tenendo conto delle criticità emerse;
- caricano gli atti prodotti sul Supporto Performance.

V. L'OIV

Svolge i compiti di cui all'art.14 commi 4, 4bis e 4ter del Decreto, nell'ambito del Ciclo della Performance.
L'OIV formula proposta di valutazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo per il Segretario generale, per i Direttori generali utilizzando le apposite schede, sulla base delle autovalutazioni e delle relazioni ricevute.
A tal fine, per il tramite della Struttura tecnica permanente, la documentazione, contenente la Relazione di sintesi sulla performance dell'Ente redatta dal Segretario generale e le proposte di valutazione dei dirigenti apicali, è inviata in plico chiuso all'UdP.

VI. L'UdP

L'UdP, a conclusione della procedura, approva:

- la relazione annuale sulla Performance ai sensi dell'art.10 del Decreto, redatta dal Segretario generale;
- la valutazione del Segretario e dei Direttori generali.

In caso di modifica delle proposte dell'OIV, l'UdP compila le nuove schede e le trasmette al Segretario Generale per l'archiviazione informatica, nelle apposite sezioni del Supporto Performance.
Successivamente all'approvazione da parte dell'UdP della delibera di chiusura del Ciclo della performance, l'OIV procede alla validazione della relazione sulla Performance annuale dell'anno precedente, di cui all'art. 10, comma 1, lett. b) del Decreto.
La validazione dell'OIV è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di premialità di cui al Titolo III del Decreto.

19. Richiesta di riesame

Entro e non oltre dieci giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, il valutato può presentare una richiesta di riesame in forma scritta, motivata e circostanziata e riferita esclusivamente al processo di valutazione.
La competenza a decidere sulle richieste di riesame è così articolata:
a. per il personale di comparto assegnato ai Servizi, provvede il dirigente del Settore di riferimento;
b. per il personale di comparto in servizio presso i Settori, provvede il Direttore Generale di riferimento;
c. per il personale di comparto in servizio presso la Direzione Generale Attività Legislativa e/o la Segreteria Generale provvede il Direttore Generale per le Risorse Umane, Finanziarie e Strumentali, con il supporto istruttorio del Dirigente Servizio Performance;
d. per il personale di comparto in servizio presso la Direzione Generale per le Risorse Umane Finanziarie e Strumentali, provvede il Segretario Generale con il supporto istruttorio del Dirigente Servizio Performance;
e. per i Dirigenti la decisione è rimessa al Segretario Generale, sostituito dal Direttore Generale Attività Legislativa in caso di conflitto del Segretario in quanto valutatore.
f. per il personale incardinato in Struttura di Servizio o di Settore priva di dirigente e che per tale motivo sia stato valutato dal dirigente della Struttura complessa di riferimento, provvede, con il supporto istruttorio del Dirigente del Servizio Performance, il Direttore Generale per le Risorse Umane Finanziarie e Strumentali, sostituito dal Segretario Generale qualora coincida con il valutatore.
Ai fini del riesame il valutato può richiedere un colloquio, durante il quale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale da lui stesso designato; ove richiesto, il colloquio deve essere effettuato; al fine di raccogliere ulteriori elementi utili alla decisione, può essere richiesto, dal soggetto che ha la competenza a decidere, un colloquio con il valutatore.
Il riesame dovrà essere concluso entro 30 giorni dalla richiesta. Gli esiti dovranno essere trasmessi al valutatore, per gli adempimenti consequenziali, a cui è tenuto a conformarsi, e al valutato.
L'eventuale rimodulazione del punteggio dovrà essere tempestivamente comunicata ai competenti uffici.

20. Premialità

Il punteggio di performance individuale, così come conseguito da ciascun dirigente o unità di personale, determina la collocazione in una fascia di premialità secondo il seguente schema:

PUNTEGGIO CONSEGUITO	RISULTATO	PREMIO
DA 90 A 100	ECCELLENTE	100%
DA 65 A 89	BUONO	80%
DA 51 A 64	SUFFICIENTE	60%
DA 0 A 50	INADEGUATO	NESSUN PREMIO

Nell'eventualità di un punteggio conseguito pari o inferiore a 30, la valutazione è considerata "negativa" ai sensi di quanto previsto dal paragrafo 7 del Sistema.

21. Criteri di misurazione e valutazione della Performance del personale degli UDCP e dei Gruppi Consiliari

Nel rispetto dei principi e dei divieti contenuti nell'art. 2 del vigente Regolamento degli UDC e in coerenza con la natura delle attività svolte dagli Uffici di diretta collaborazione e dai Gruppi consiliari, il Presidente del Consiglio Regionale e i titolari degli organi politici di cui ai vigenti Disciplinari degli Uffici di Diretta Collaborazione e dei Gruppi consiliari assegnano ai Responsabili/Coordinatori nominati, entro il 31 gennaio di ogni anno, gli obiettivi di performance organizzativa della struttura di cui hanno la responsabilità tramite le apposite schede.

Il Titolare dell'organo politico valuta tali soggetti all'esito della verifica del raggiungimento degli obiettivi, in base alla relazione annuale del valutando.

Salvo diversa disposizione del titolare dell'organo politico, entro il 28 febbraio di ogni anno, i Responsabili degli UDCP e i Coordinatori dei Gruppi consiliari ovvero, in mancanza di tali figure, gli stessi titolari degli organi politici, assegnano gli obiettivi al personale, tramite le apposite schede, in coerenza con gli obiettivi di performance organizzativa. Al personale assegnato ai già menzionati uffici nel corso dell'anno, gli obiettivi andranno assegnati entro 15 giorni decorrenti dalla presa di servizio.
Salvo diversa disposizione del titolare dell'organo politico, i Responsabili degli UDCP e i Coordinatori dei Gruppi consiliari ovvero, in mancanza di tali figure, gli stessi titolari degli organi politici, valutano tali soggetti, previa verifica del raggiungimento degli obiettivi sulla base di una relazione annuale del valutando.

La valutazione del personale di cui ai precedenti capoversi sarà effettuata nella seguente modalità:
• 20% sulla base del risultato degli obiettivi assegnati;
• 80 % sulla base delle "competenze e comportamenti professionali ed organizzativi" dimostrati come definiti nelle apposite schede predisposte.
Per i Responsabili degli UDCP, i Coordinatori dei Gruppi consiliari e per gli addetti all'UDCP e ai Gruppi consiliari, per premio si intende:
• una quota parte, pari al 15% dell'emolumento sostitutivo della retribuzione accessoria.
La relazione annuale del valutando deve essere consegnata al valutatore entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento o entro 20 giorni dalla data di cessazione del comando che intervenga in corso di anno o alla fine dell'anno solare.
Il valutatore entro il 31 marzo verifica il raggiungimento degli obiettivi e redige l'apposita scheda di valutazione.

22. BENESSERE ORGANIZZATIVO

Le indagini sul benessere organizzativo del personale (a seguito dell'abrogazione del comma 5, articolo 14 del D.lgs. 150/2009, e l'abrogazione della pubblicazione dei dati di cui al comma 3, art.20 del D.lgs. 33/2013), in considerazione delle esigenze determinatesi, potranno essere organizzate e pianificate dai proponenti, in raccordo con il Segretario generale, tenendo conto delle peculiarità delle attività del Consiglio.

23. PARI OPPORTUNITA'

L'OIV verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità ai sensi del D.lgs. 150/2009, art. 14, comma 4, lettera h) ed in osservanza alla Delibera Ufficio di Presidenza n. 266/2025 che contiene l'Aggiornamento del Piano Triennale delle Azioni Positive 2025- 2027 in merito alle seguenti azioni:

1. Promozione sensibilizzazione della cultura di genere
2. Formazione e riqualificazione professionale
3. Attivazione della rete regionale contro le discriminazioni
4. Rafforzamento e Promozione del ruolo e delle attività del CUG
5. Benessere organizzativo e prevenzione del Mobbing
6. Pari opportunità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

L'Amministrazione provvede ad attivare tutte le procedure idonee alla realizzazione dei principi sottostanti alle azioni di cui sopra.

1

Scheda di assegnazione obiettivi individuali - Segretario Generale

Anno: _____

Cognome _____ Nome _____

Sezione A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo individuale:

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	range
1	Coordinamento attività di assistenza al Presidente, all'UdP, all'Assemblea, alle Commissioni, ai Gruppi consiliari ed ai singoli Consiglieri nello svolgimento delle loro funzioni istituzionali	da 0 a 5
2	Controllo della compiuta attuazione delle deliberazioni e del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo	da 0 a 5
3	Proposizione di modalità innovative di gestione organizzativa anche mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione per il miglioramento continuo nei processi di lavoro	da 0 a 5
4	Direzione delle attività dell'Ente nel loro complesso ed interazione con gli stakeholder. Coordinamento direzioni generali e strutture afferenti alla Segreteria Generale per la redazione degli atti amministrativi richiesti, la risoluzione di eventuali conflitti di competenza e interventi sostitutivi	da 0 a 5
5	Attività di promozione di un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo del Benessere organizzativo ed alla partecipazione attiva dei dipendenti. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5

Segretario Generale_____ Il Valutatore _____

2

Scheda di valutazione del Segretario Generale

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 10	
BUON raggiungimento	fino a 25	
AVANZATO raggiungimento	fino a 30	
PIENO raggiungimento	fino a 40	

Sezione B	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivi individuali:

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 15	
BUON raggiungimento	fino a 20	
AVANZATO raggiungimento	fino a 25	
PIENO raggiungimento	fino a 30	

Sezione C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Coordinamento attività di assistenza al Presidente, all'UdP, all'Assemblea, alle Commissioni, ai Gruppi consiliari ed ai singoli Consiglieri nello svolgimento delle loro funzioni istituzionali	da 0 a 5	
2	Controllo della compiuta attuazione delle deliberazioni e del raggiungimento degli obiettivi definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo	da 0 a 5	
3	Proposizione di modalità innovative di gestione organizzativa anche mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione per il miglioramento continuo nei processi di lavoro	da 0 a 5	
4	Direzione delle attività dell'Ente nel loro complesso ed interazione con gli stakeholder. Coordinamento direzioni generali e strutture afferenti alla Segreteria Generale per la redazione degli atti amministrativi richiesti, la risoluzione di eventuali conflitti di competenza e interventi sostitutivi	da 0 a 5	
5	Attività di promozione di un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo del Benessere organizzativo ed alla partecipazione attiva dei dipendenti. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5	
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5	

Totale Sez. C _____

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: _____ + Sezione B: _____ + Sezione C: _____ = Totale _____

Segretario Generale_____ OIV_____

3 Scheda di assegnazione obiettivi individuali- Direttori Generali

Anno: _____

Cognome _____ Nome _____

Sezione A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	PERFORMANCE INDIVIDUALE
Obiettivo individuale:	

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	
1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi assegnati	da 0 a 5
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azione verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 5
3	Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	da 0 a 5
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, in situazioni impreviste, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 5
5	Capacità di responsabilizzare le persone esprimendo aspettative positive, fissando standard professionali, perseguendo l'ottimizzazione della distribuzione e il pieno impiego del personale, fornendo riscontri nel corso del lavoro, creando occasioni di apprendimento, promuovendo la crescita professionale delle risorse umane. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5
6	Differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5

Direttore Generale_____ Il Valutatore_____

4 **Scheda di valutazione dei Direttori Generali**

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 10	
BUON raggiungimento	fino a 25	
AVANZATO raggiungimento	fino a 30	
PIENO raggiungimento	fino a 40	

Sezione B	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE
Obiettivi individuali:	

	range	**VALUTAZIONE**
MANCATO raggiungimento	zero(0)	
MINIMO raggiungimento	fino a 15	
BUON raggiungimento	fino a 20	
AVANZATO raggiungimento	fino a 25	
PIENO raggiungimento	fino a 30	

Sezione C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi assegnati	da 0 a 5	
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azione verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 5	
3	Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	da 0 a 5	
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, in situazioni impreviste, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 5	
5	Capacità di responsabilizzare le persone esprimendo aspettative positive, fissando standard professionali, perseguendo l'ottimizzazione della distribuzione e il pieno impiego del personale, fornendo riscontri nel corso del lavoro, creando occasioni di apprendimento, promuovendo la crescita professionale delle risorse umane. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5	
6	Differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5	
		Totale Sez. C	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ + Sezione C: ____ = Totale ____

Direttore Generale_____ OIV_____

5 Scheda di assegnazione degli Obiettivi ai Dirigenti

Anno: _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione	
A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
B	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 5
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 5
3	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 5
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 5
5	Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5

_____

Il Dirigente_____ Il Valutatore_____

6 Scheda di valutazione dei Dirigenti

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 10	
BUON raggiungimento	fino a 20	
AVANZATO raggiungimento	fino a 30	
PIENO raggiungimento	fino a 40	

Sezione B	Valutazione della Performance Individuale

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MANCATO raggiungimento	zero(0)	
MINIMO raggiungimento	fino a 15	
BUON raggiungimento	fino a 20	
AVANZATO raggiungimento	fino a 25	
PIENO raggiungimento	fino a 30	

Sezione C	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 5	
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 5	
3	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 5	
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 5	
5	Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 5	
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 5	
		Totale Sez. C	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ + Sezione C: ____ = Totale ____

Il Dirigente_____ Il Valutatore_____

7

Scheda di valutazione dei Dirigenti - *ad interim*

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 10	
BUON raggiungimento	fino a 20	
AVANZATO raggiungimento	fino a 30	
PIENO raggiungimento	fino a 40	

Sezione B	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 10	
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 10	
3	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 10	
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 10	
5	Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 10	
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 10	

Totale Sez. B

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: + Sezione B: = Totale

Il Dirigente_____ Il Valutatore_____

8

Scheda di valutazione dei Dirigenti

cessato senza obiettivi _____ *dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

	Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 20	
2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione	da 0 a 20	
3	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 20	
4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati	da 0 a 15	
5	Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 15	
6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale	da 0 a 10	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Il Dirigente_____ Il Valutatore_____

9 Scheda di assegnazione degli Obiettivi ai Funzionari CON EQ

Anno: _____ _____ _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione	
A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
B	PERFORMANCE INDIVIDUALE E/O DI GRUPPO

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

1	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni	da 0 a 8
2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 8
3	Capacità nella soluzione di problematiche e di proposte di procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 8
4	Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi nell'ambito della organizzazione del lavoro	da 0 a 8
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 8

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

10 **Scheda di valutazione dei Funzionari CON Elevata Qualificazione**

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 20	
BUON raggiungimento	fino a 30	
AVANZATO raggiungimento	fino a 40	
PIENO raggiungimento	fino a 50	

Sezione B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 4	
BUON raggiungimento	fino a 6	
AVANZATO raggiungimento	fino a 8	
PIENO raggiungimento	fino a 10	

Sezione C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni	da 0 a 8	
2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 8	
3	Capacità nella soluzione di problematiche e di proposte di procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 8	
4	Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi nell'ambito della organizzazione del lavoro	da 0 a 8	
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 8	

Totale Sez. C _____

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: _____ + Sezione B: _____ + Sezione C: _____ = Totale _____

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

11

Scheda di valutazione dei Funzionari CON Elevata Qualificazione

cessato senza obiettivi

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni	da 0 a 20	
2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e partecipazione alle attività di formazione	da 0 a 20	
3	Capacità nella soluzione di problematiche e di proposte di procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 20	
4	Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi nell'ambito della organizzazione del lavoro.	da 0 a 20	
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 20	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Totale

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

12 Scheda di assegnazione degli Obiettivi ai Funzionari SENZA EQ

Anno: _____ _____ _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

1	Capacità di realizzare le attività nell'ambito del carico di lavoro assegnato e approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti	da 0 a 8
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo e al complesso delle attività previste	da 0 a 8
3	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance	da 0 a 8
4	Partecipazione e disponibilità alla formazione e all'aggiornamento continuo	da 0 a 8
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 8

Il Dipendente_____ Il Valutatore_____

13 Scheda di valutazione dei Funzionari SENZA Elevata Qualificazione

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A — Valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ambito organizzativo di diretta responsabilità

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 20	
BUON raggiungimento	fino a 30	
AVANZATO raggiungimento	fino a 40	
PIENO raggiungimento	fino a 50	

Sezione B — Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 4	
BUON raggiungimento	fino a 6	
AVANZATO raggiungimento	fino a 8	
PIENO raggiungimento	fino a 10	

Sezione C — Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate

		range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di realizzare le attività nell'ambito del carico di lavoro assegnato e approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti	da 0 a 8	
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo e al complesso delle attività previste	da 0 a 8	
3	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance	da 0 a 8	
4	Partecipazione e disponibilità alla formazione e all'aggiornamento continuo	da 0 a 8	
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 8	

Totale Sez. C

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ + Sezione C: ____ = Totale ____

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

14 **Scheda di valutazione dei Funzionari SENZA Elevata Qualificazione**

cessato senza obiettivi

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	range	**VALUTAZIONE**
1	Capacità di realizzare le attività nell'ambito del carico di lavoro assegnato e approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti	da 0 a 20	
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo e al complesso delle attività previste	da 0 a 20	
3	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance	da 0 a 20	
4	Partecipazione e disponibilità alla formazione e all'aggiornamento continuo	da 0 a 20	
5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 20	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Totale

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

15

Scheda di assegnazione degli Obiettivi agli Istruttori

Anno: _____ _____ _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione	
A	Valutazione della Performance Organizzativa

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	Valutazione
1	Realizzazione delle attività assegnate, in collaborazione attiva per la risoluzione di problematiche	da 0 a 8	
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo evidenziando spirito di iniziativa	da 0 a 8	
3	Disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	da 0 a 8	
4	Approccio collaborativo nell'ambito del rapporto di lavoro con colleghi e dirigenti	da 0 a 8	
5	Partecipazione alla formazione e all'aggiornamento sulle tematiche lavorative	da 0 a 8	

Il Dipendente

Il Dirigente

16

Scheda di valutazione degli Istruttori

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

Sezione A — Valutazione della Performance Organizzativa

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 20	
BUON raggiungimento	fino a 30	
AVANZATO raggiungimento	fino a 40	
PIENO raggiungimento	fino a 50	

Sezione B — Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 4	
BUON raggiungimento	fino a 6	
AVANZATO raggiungimento	fino a 8	
PIENO raggiungimento	fino a 10	

Sezione C — Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Realizzazione delle attività assegnate, in collaborazione attiva per la risoluzione di problematiche	da 0 a 8	
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo evidenziando spirito di iniziativa	da 0 a 8	
3	Disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 8	
4	Approccio collaborativo nell'ambito del rapporto di lavoro con colleghi e dirigenti	da 0 a 8	
5	Partecipazione alla formazione e all'aggiornamento sulle tematiche lavorative	da 0 a 8	

Totale Sez. C _____

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ + Sezione C: ____ = Totale ____

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

17 cessato senza obiettivi

Scheda di valutazione degli Istruttori

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Realizzazione delle attività assegnate, in collaborazione attiva per la risoluzione di problematiche	da 0 a 20	
2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo evidenziando spirito di iniziativa	da 0 a 20	
3	Disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 20	
4	Approccio collaborativo nell'ambito del rapporto di lavoro con colleghi e dirigenti	da 0 a 20	
5	Partecipazione alla formazione e all'aggiornamento sulle tematiche lavorative	da 0 a 20	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

18

Scheda di assegnazione degli Obiettivi agli Operatori Esperti

Anno: _____ _____ _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A — Valutazione della Performance Organizzativa

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B — Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione C — Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 8
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nell'esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 8
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	da 0 a 8
4	Capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno della struttura di riferimento	da 0 a 8
5	Partecipazione alla formazione. Capacità di applicare le conoscenze tecniche-acquisite	da 0 a 8

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

19

Scheda di valutazione degli OPERATORI ESPERTI

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione A	Valutazione della Performance Organizzativa

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 20	
BUON raggiungimento	fino a 30	
AVANZATO raggiungimento	fino a 40	
PIENO raggiungimento	fino a 50	

Sezione B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 4	
BUON raggiungimento	fino a 6	
AVANZATO raggiungimento	fino a 8	
PIENO raggiungimento	fino a 10	

Sezione C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 8	
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nell'esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 8	
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	da 0 a 8	
4	Capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno della struttura di riferimento	da 0 a 8	
5	Partecipazione alla formazione. Capacità di applicare le conoscenze tecniche acquisite	da 0 a 8	

Totale Sez. C _____

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: _____ + Sezione B: _____ + Sezione C: _____ = Totale _____

Il Dipendente _____ Il Dirigente _____

20 cessato senza obiettivi

Scheda di valutazione degli Operatori ESPERTI

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 20	
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nell'esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 20	
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	da 0 a 20	
4	Capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno della struttura di riferimento	da 0 a 20	
5	Partecipazione alla formazione. Capacità di applicare le conoscenze tecniche acquisite	da 0 a 20	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

21

Scheda di assegnazione degli Obiettivi agli Operatori

Anno: _____ _____ _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura

Sezione	
A	Valutazione della Performance Organizzativa

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione	
C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 8
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nell'esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 8
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite. Partecipazione alla formazione	da 0 a 8
4	Capacità di relazione con i colleghi	da 0 a 8
5	Capacità operativa	da 0 a 8

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

22

Scheda di valutazione degli Operatori

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

Sezione A	Valutazione della Performance Organizzativa

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 20	
BUON raggiungimento	fino a 30	
AVANZATO raggiungimento	fino a 40	
PIENO raggiungimento	fino a 50	

Sezione B	Valutazione degli OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO

Obiettivo: _____

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 4	
BUON raggiungimento	fino a 6	
AVANZATO raggiungimento	fino a 8	
PIENO raggiungimento	fino a 10	

Sezione C	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 8	
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 8	
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite. Partecipazione alla formazione	da 0 a 8	
4	Capacità di relazione con i colleghi	da 0 a 8	
5	Capacità operativa	da 0 a 8	
		Totale Sez. C	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ + Sezione C: ____ = Totale ____

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

23 **Scheda di valutazione degli OPERATORI**

cessato senza obiettivi

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Struttura _____

Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

		range	**VALUTAZIONE**
1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro		
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 20	
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite. Partecipazione alla formazione	da 0 a 20	
4	Capacità di relazione con i colleghi	da 0 a 20	
5	Capacità operativa	da 0 a 20	
		Totale	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Il Dipendente_____ Il Dirigente_____

24

Scheda di assegnazione Obiettivi Resp/Coord.ri UDCP

Anno: _____ *Dal* _____ *Al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio

Sezione A	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, utili ai fini dello svolgimento delle funzioni assegnate	
1	Gestione delle problematicità: identificare il problema e definire il processo decisionale nei tempi previsti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 10
2	Coordinamento delle risorse umane assegnate, promuovendo collaborazione fattiva e un clima di coesione e consenso per il raggiungimento degli obiettivi prefissati	da 0 a 10
3	Capacità di fornire modelli e indicazioni, che siano da guida per la realizzazione delle attività previste	da 0 a 10
4	Coordinamento organizzazione attività della struttura e sua programmazione con tempistica e calendario incontri con gli stakeholder	da 0 a 10
5	Predisposizione atti e documenti inerenti all'attività istituzionale della struttura	da 0 a 10
6	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 10
7	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, fissando standard professionali per l'ottimizzazione delle risorse a disposizione e promuovendo il merito	da 0 a 10
8	Promozione delle attività di aggiornamento e formazione specifica, utili alla crescita professionale delle unità di personale assegnate. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

25

Scheda di valutazione - UDCP Responsabile/Coordinatore Gruppo

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio: _____

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 5	
BUON raggiungimento	fino a 10	
AVANZATO raggiungimento	fino a 15	
PIENO raggiungimento	fino a 20	

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance		
1	Gestione delle problematicità: identificare il problema e definire il processo decisionale nei tempi previsti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati	da 0 a 10	
2	Coordinamento delle risorse umane assegnate, promuovendo collaborazione fattiva e un clima di coesione e consenso per il raggiungimento degli obiettivi prefissati	da 0 a 10	
3	Capacità di fornire modelli e indicazioni, che siano da guida per la realizzazione delle attività previste	da 0 a 10	
4	Coordinamento organizzazione attività della struttura e sua programmazione con tempistica e calendario incontri con gli stakeholder	da 0 a 10	
5	Predisposizione atti e documenti inerenti all'attività istituzionale della struttura	da 0 a 10	
6	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra	da 0 a 10	
7	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, fissando standard professionali per l'ottimizzazione delle risorse a disposizione e promuovendo il merito	da 0 a 10	
8	Promozione delle attività di aggiornamento e formazione specifica, utili alla crescita professionale delle unità di personale assegnate. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: _____ + Sezione B: _____ = Totale _____

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

26

Scheda di assegnazione Obiettivi UDCP -Funzionari

Anno: _____ Dal _____ *Al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio _____

_____

Sezione A	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

1	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni	da 0 a 10
2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10
3	Capacità nella soluzione di problematiche	da 0 a 10
4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 10
5	Capacità relazionale con i colleghi per la tenuta di un clima lavorativo favorevole	da 0 a 10
6	Organizzazione proficua del lavoro con scelta di tempi e metodologia appropriata	da 0 a 10
7	Gestione dinamica e flessibile della prestazione lavorativa svolta anche secondo modalità agile	da 0 a 10
8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 10

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

27

Scheda di valutazione - UDCP/Gruppi -Funzionari

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio: _____

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 5	
BUON raggiungimento	fino a 10	
AVANZATO raggiungimento	fino a 15	
PIENO raggiungimento	fino a 20	

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

1	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni	da 0 a 10	
2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10	
3	Capacità nella soluzione di problematiche	da 0 a 10	
4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 10	
5	Capacità relazionale con i colleghi per la tenuta di un clima lavorativo favorevole.	da 0 a 10	
6	Organizzazione proficua del lavoro con scelta di tempi e metodologia appropriata	da 0 a 10	
7	Gestione dinamica e flessibile della prestazione lavorativa svolta anche secondo modalità agile	da 0 a 10	
8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 10	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ = Totale ____

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

28

Scheda di assegnazione Obiettivi UDCP - Istruttori

Anno: _____ Dal _____ *Al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio

Sezione A	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance	
1	Realizzazione delle attività di lavoro assegnate, nel rispetto dei tempi. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10
2	Approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti.	da 0 a 10
3	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni.	da 0 a 10
4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 10
5	Capacità relazionale con i colleghi per la tenuta di un clima lavorativo favorevole	da 0 a 10
6	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance	da 0 a 10
7	Livello di partecipazione alle attività assegnate attraverso modalità organizzative flessibili.	da 0 a 10
8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 10

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

29

Scheda di valutazione - UDCP/Gruppi -Istruttori

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio: _____

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 5	
BUON raggiungimento	fino a 10	
AVANZATO raggiungimento	fino a 15	
PIENO raggiungimento	fino a 20	

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance		
1	Realizzazione delle attività di lavoro assegnate, nel rispetto dei tempi. Partecipazione alla formazione	da 0 a 10	
2	Approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti.	da 0 a 10	
3	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni.	da 0 a 10	
4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa	da 0 a 10	
5	Capacità relazionale con i colleghi per la tenuta di un clima lavorativo favorevole.	da 0 a 10	
6	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance	da 0 a 10	
7	Livello di partecipazione alle attività assegnate attraverso modalità organizzative flessibili.	da 0 a 10	
8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati	da 0 a 10	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: [ ] + Sezione B: [ ] = Totale [ ]

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

30

Scheda di assegnazione Obiettivi UDCP - Operatori ed Oper.Esperti

Anno: _____ *Dal* _____ *Al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio

Sezione A	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Obiettivo	Descrizione	Peso	Descrizione INDICATORE	Valore Iniziale	TARGET

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance	
1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	da 0 a 10
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 10
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	da 0 a 10
4	Capacità operativa	da 0 a 10
5	Capacità di relazione con i colleghi	da 0 a 10
6	Flessibilità della prestazione lavorativa svolta secondo modalità agile	da 0 a 10
7	Fattiva collaborazione ai colleghi nei compiti ordinariamente assegnati	da 0 a 10
8	Partecipazione alla formazione e propensione all'aggiornamento continuo	da 0 a 10

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

31

Scheda di valutazione - UDCP - Operatori ed Oper. esperti

Intero Anno: _____ *oppure dal* _____ *al* _____

Cognome _____ Nome _____

Ufficio:

Sezione A	Valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

	range	**VALUTAZIONE**
MINIMO raggiungimento	fino a 5	
BUON raggiungimento	fino a 10	
AVANZATO raggiungimento	fino a 15	
PIENO raggiungimento	fino a 20	

Sezione B	Competenze professionali e comportamenti organizzativi, funzionali al miglioramento della performance

1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro		
2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati	da 0 a 10	
3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	da 0 a 10	
4	Capacità operativa	da 0 a 10	
5	Capacità di relazione con i colleghi	da 0 a 10	
6	Flessibilità della prestazione lavorativa svolta secondo modalità agile	da 0 a 10	
7	Fattiva collaborazione ai colleghi nei compiti ordinariamente assegnati	da 0 a 10	
8	Partecipazione alla formazione e propensione all'aggiornamento continuo	da 0 a 10	

RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE

Sezione A: ____ + Sezione B: ____ = Totale ____

Il Valutato_____ Il Valutatore_____

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI

(ai fini della valutazione della performance individuale del personale)

Il presente Dizionario dei comportamenti, elaborato sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee guida n. 5 - dicembre 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica e in attuazione dei principi e delle disposizioni di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, costituisce lo strumento di riferimento per la valutazione della performance individuale del personale del Consiglio regionale. Esso è finalizzato a definire in modo chiaro, omogeneo e condiviso i comportamenti professionali osservabili e valutabili che concorrono alla misurazione della prestazione individuale, in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) vigente dell'Ente.

Il Dizionario è adottato al fine di garantire omogeneità, trasparenza ed equità nei processi valutativi, assicurando criteri di giudizio comuni, oggettivi e comprensibili, applicabili all'intero personale dell'Ente, in conformità ai principi di misurazione, valutazione e valorizzazione della performance individuale. Esso assume altresì una funzione di orientamento e sviluppo professionale, in quanto volto a favorire il miglioramento continuo delle competenze e l'allineamento delle prestazioni individuali agli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione.

I comportamenti individuati nel Dizionario si applicano a tutto il personale, indipendentemente dalla qualifica funzionale, dal profilo professionale e dalla tipologia di incarico ricoperto. Essi costituiscono criteri generali di valutazione che il valutatore applica tenendo conto del ruolo effettivamente svolto, del livello di responsabilità attribuito e del grado di autonomia richiesto dalla posizione ricoperta.

Il Dizionario è articolato in aree comportamentali ritenute rilevanti ai fini della valutazione della prestazione lavorativa. Ciascun comportamento è declinato secondo tre livelli progressivi, rappresentativi di una crescita qualitativa della prestazione in termini di competenza, autonomia, complessità delle attività svolte e impatto sui risultati organizzativi.
In particolare:

- *il livello base* corrisponde a una prestazione essenziale, coerente con i compiti assegnati e svolta prevalentemente sulla base delle indicazioni ricevute;

- *il livello intermedio* corrisponde a una prestazione pienamente rispondente alle attese del ruolo, caratterizzata da autonomia operativa, affidabilità e continuità nello svolgimento delle attività;

- *il livello avanzato* corrisponde a una prestazione di elevata qualità, caratterizzata da proattività, capacità di iniziativa, contributo al miglioramento dei processi e apporto significativo al conseguimento dei risultati dell'Amministrazione.

Nell'ambito del processo di valutazione, il valutatore attribuisce, per ciascun comportamento, il livello ritenuto maggiormente rappresentativo della prestazione resa nel periodo di riferimento. L'attribuzione del livello deve essere effettuata sulla base di elementi oggettivi, osservabili e documentabili, coerenti con le attività effettivamente svolte e con il contesto organizzativo di riferimento, nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e motivazione del giudizio.

Il Dizionario dei comportamenti costituisce parte integrante dello SMiVaP e trova applicazione diretta nelle schede di valutazione individuali del personale. Esso racchiude e sistematizza la descrizione dei comportamenti professionali individuati all'interno delle schede di valutazione del

personale previste dallo SMiVaP, assicurando uniformità interpretativa e coerenza applicativa nell'ambito dei processi di misurazione e valutazione della performance individuale.

Il Dizionario è soggetto a periodica revisione al fine di garantirne l'aggiornamento rispetto all'evoluzione normativa, organizzativa e funzionale dell'Ente, nonché la costante coerenza con gli indirizzi nazionali in materia di performance e valorizzazione del personale.

Il Dizionario rappresenta il riferimento ufficiale per la valutazione della performance individuale del personale del Consiglio regionale.

Il Dizionario dei comportamenti è corredato dalle schede descrittive dei comportamenti oggetto di valutazione. Le schede, articolate per aree comportamentali, definiscono in modo puntuale e uniforme i comportamenti osservabili, declinati nei tre livelli di valutazione previsti (base, intermedio e avanzato).
Di seguito in dettaglio, per ciascuna scheda di valutazione del personale prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la descrizione dei comportamenti per ciascun livello individuato:

Segretario Generale			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Coordinamento attività di assistenza al Presidente, all'UdP, all'Assemblea, alle Commissioni, ai Gruppi consiliari ed ai singoli Consiglieri nello svolgimento delle loro funzioni istituzionali.	0-1 BASE	Non sempre affronta le questioni relative alla risoluzione delle criticità e dei problemi che incidono sulla funzione di coordinamento. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.
		2-3 INTERMEDIO	Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relativi ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.
		4-5 AVANZATO	Assicura, a livello organizzativo, il raccordo tra la Giunta regionale, gli organi e gli organismi dello Stato e gli altri Enti a carattere nazionale ed internazionale. Cura le relazioni con l'UdP in termini di assistenza, supporto e affiancamento, assumendo un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste dell'organo politico.
C2	Controllo della compiuta attuazione delle deliberazioni ed il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.	0-1 BASE	Traduce gli obiettivi istituzionali in attività chiare e valutabili delle strutture coinvolte. Monitora lo stato di avanzamento e sollecita il rispetto dei tempi.
		2-3 INTERMEDIO	Elabora obiettivi misurabili e concreti per le strutture dell'Ente. Integra la loro pianificazione in un quadro coerente al contesto.
		4-5 AVANZATO	Realizza pienamente gli obiettivi strategici e i programmi, in linea con l'indirizzo politico-amministrativo, adottando azioni innovative e garantendo l'unitarietà dell'azione complessiva dell'Ente.
C3	Proposizione di modalità innovative di gestione organizzativa anche mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione	0-1 BASE	Identifica le criticità nei processi di lavoro e supporta miglioramenti operativi, senza proporre l'utilizzo di strumenti e/o sistemi innovativi.
		2-3 INTERMEDIO	Promuove progetti di revisione dei processi e di digitalizzazione, improntate all'innovazione organizzativa. Incentiva l'adozione di nuove tecnologie e modalità operative di lavoro.

Segretario Generale			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	per il miglioramento continuo nei processi di lavoro.	4-5 AVANZATO	Introduce modelli gestionali moderni, ne guida i programmi di trasformazione organizzativa e innovazione digitale e favorisce un miglioramento sistemico.
C4	Direzione delle attività dell'Ente nel loro complesso ed interazione con gli stakeholder. Coordinamento direzioni generali e strutture afferenti alla Segreteria Generale per la redazione degli atti amministrativi richiesti, la risoluzione di eventuali conflitti di competenza e interventi sostitutivi.	0-1 BASE	Garantisce l'ordinario svolgimento delle attività consiliari e amministrative. Verifica la corretta attuazione delle direttive impartite alle Direzioni senza esercitare alcun intervento, in caso di inadempienza o ritardo.
		2-3 INTERMEDIO	Coordina in modo integrato tutte le strutture, assicurando uniformità di azione e decisioni tempestive. Gestisce le criticità complesse, anche sostituendosi ai responsabili, in caso di necessità, garantendo continuità e coerenza all'azione amministrativa.
		4-5 AVANZATO	Esercita un coordinamento sistemico e autorevole delle attività dell'Ente nel suo complesso. Assicura legalità ed efficacia dell'azione amministrativa attivando interventi sostitutivi nei casi più gravi. Rafforza l'autonomia, la responsabilità e l'accountability delle strutture, riducendo la necessità di interventi correttivi.
C5	Attività di promozione di un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo del Benessere organizzativo ed alla partecipazione attiva dei dipendenti. Promozione e partecipazione alle attività di formazione.	0-1 BASE	Adotta comportamenti rispettosi ed inclusivi nella gestione delle risorse umane. Previene situazioni di malessere, intervenendo nei casi più evidenti. Promuove un clima di collaborazione tra colleghi, all'interno e tra gli uffici.
		2-3 INTERMEDIO	Attua misure organizzative, volte a migliorare il clima lavorativo interno e la comunicazione tra gli uffici. Favorisce percorsi di formazione sul benessere al fine di prevenire il rischio di tensioni. Gestisce i conflitti con imparzialità.
		4-5 AVANZATO	Imposta politiche e programmi orientati alla cultura del rispetto, della partecipazione e della cura delle persone e della valorizzazione delle loro professionalità. Promuove la creazione di un clima di lavoro fattivo e motivante, ponendo il benessere dei lavoratori al centro della strategia complessiva di gestione.
C6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale.	0-1 BASE	Riconosce il contributo dei lavoratori e ne favorisce la partecipazione attiva quando necessario. Sostiene la crescita professionale attraverso l'assegnazione di compiti adeguati.
		2-3 INTERMEDIO	Individua e riconosce competenze e potenzialità di ciascuno e ne promuove piani di crescita professionale. In particolari casi, delega responsabilità, incentivando autonomia e sviluppo.
		4-5 AVANZATO	Incentiva sistemi di valorizzazione e riconoscimento professionale equi e strategici. Favorisce la leadership diffusa, responsabilizzando i dirigenti e i funzionari su obiettivi complessi. Promuove la creazione di un ambiente orientato al merito e alla crescita professionale delle risorse umane.

Direttore Generale			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.	0-1 BASE	È in grado di leggere e interpretare il contesto solo nelle situazioni di maggiore rilevanza, dimostrando sufficiente autonomia. Generalmente prende decisioni in situazioni poco complesse, con ricadute non cruciali. Delega frequentemente agli altri la responsabilità di prendere decisioni.
		2-3 INTERMEDIO	Buona capacità di fronteggiare il lavoro in maniera autonoma anche nelle situazioni impreviste. Risponde alle esigenze dell'organizzazione, mediante una più che sufficiente pianificazione ed esecuzione del lavoro. Assume decisioni coerenti e funzionali agli obiettivi da raggiungere, non rispettando sempre la tempistica.
		4-5 AVANZATO	Elevata capacità di analisi del contesto, valutando tra diverse alternative, al fine di prendere decisioni efficaci ed efficienti sulla base dei risultati da raggiungere, anche in situazioni particolarmente complesse. È in grado di affrontare le criticità e di risolverle, assumendosi l'onere e l'impegno di portarle a realizzazione in piena autonomia.
C2	Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azione verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.	0-1 BASE	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, non particolarmente rilevanti. Verifica lo stato di avanzamento e la percentuale di realizzazione degli obiettivi, in maniera non regolare. Attiva raramente processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori e solo in situazioni di particolare urgenza o se sollecitato.
		2-3 INTERMEDIO	Nella realizzazione degli obiettivi, fornisce spesso indicazioni e feedback ai propri collaboratori, finalizzati all'accrescimento del grado di autonomia e di senso di responsabilità verso gli impegni assunti, creando un clima di coesione e di fattiva collaborazione. Utilizza una comunicazione efficace ed argomenta in modo pertinente e chiaro.
		4-5 AVANZATO	Capacità di perseguire sistematicamente gli obiettivi della Direzione in collaborazione attiva ed efficace con i diversi attori coinvolti. Sostiene efficacemente i propri dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi. Adotta strategie motivazionali, finalizzate alla valorizzazione delle competenze e al miglioramento dei risultati individuali e di gruppo. È in grado di porsi come modello positivo e credibile per i propri collaboratori.
C3	Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà.	0-1 BASE	Riesce a focalizzarsi sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro per le attività essenziali e di maggior rilievo. Rispetto a situazioni critiche o problemi di media complessità non arretra e, se sollecitato, affronta situazioni di scambio comunicativo, fornendo le informazioni essenziali. Non ostacola né supporta la creazione di un clima favorevole e di interscambio. Fornisce appoggio e ascolto solo se sollecitato o su esplicita richiesta.
		2-3 INTERMEDIO	Attiva con successo processi di confronto ed ascolto, coinvolgendo colleghi e collaboratori nella realizzazione delle attività. Interviene generalmente nella maggior parte delle situazioni di conflitto. Coglie fattori di rilevanza nel contesto

Direttore Generale			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
			e, sulla base di questi, muta e adatta la maggior parte delle attività, valorizzando le opportunità che si prospettano, facilitando il raggiungimento dei risultati.
		4-5 AVANZATO	Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro in maniera sistematica, raggiungendo nei tempi previsti, i risultati attesi. Attiva regolarmente processi di motivazione e di coinvolgimento con il suo personale e pari grado. Previene le situazioni di tensione e interviene tempestivamente nelle situazioni di maggiore complessità. Utilizza metodi di mediazione efficaci rendendone partecipi i collaboratori ed i colleghi.
C4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, in situazioni impreviste, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.	0-1 BASE	Dimostra sufficiente autonomia nell'organizzazione delle proprie attività, generalmente di tipo routinarie. In caso di imprevisti o criticità non sempre riesce a fronteggiarle o a proporre soluzioni funzionalmente adeguate, manifestando incertezza e passività.
		2-3 INTERMEDIO	Manifesta una buona capacità di gestione dei processi lavorativi di competenza. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per le attività di maggior rilievo. Verifica con buona frequenza lo stato di avanzamento degli obiettivi rispetto ad imprevisti e/o criticità.
		4-5 AVANZATO	Attiva competenze manageriali e di tipo gestionale altamente professionali che gli consentono di elaborare un programma di azioni a lungo e medio termine. Opera costantemente un controllo sulle proprie attività, monitorando lo stato di avanzamento degli obiettivi assunti, al fine di verificare la necessità di eventuali correttivi nel rispetto dei tempi programmati.
C5	Capacità di responsabilizzare le persone esprimendo aspettative positive, fissando standard professionali, perseguendo l'ottimizzazione della distribuzione e il pieno impiego del personale, fornendo riscontri nel corso del lavoro, creando occasioni di apprendimento, promuovendo la crescita professionale delle risorse umane. Promozione e partecipazione alle	0-1 BASE	Assegna ai collaboratori le attività, senza ottimizzarne la distribuzione, verificando il livello di raggiungimento degli standard previsti e delle tempistiche programmate in maniera non sistematica. Manifesta scarsa attenzione ai processi di partecipazione attiva ai fini della realizzazione dei risultati attesi. Definisce un quadro formativo e di aggiornamento del personale non sempre funzionale alle esigenze dell'Ente.
		2-3 INTERMEDIO	Assegna e coordina le principali attività ai collaboratori della struttura, seguendone le fasi di avanzamento. Promuove processi di sviluppo e formazione del personale, solo se strettamente necessario, orientandone il percorso. Manifesta attenzione alle dinamiche di confronto e di partecipazione dei componenti all'interno del gruppo, interagendo con regolarità.
		4-5 AVANZATO	Assegna e coordina efficacemente le attività per i suoi collaboratori, stimolando senso di appartenenza e responsabilità nel portare a termine gli obiettivi assegnati. Supporta la creazione di un clima favorevole al confronto, fornendo feedback positivi e di rinforzo. Promuove occasioni di crescita professionale, sostenendo l'attivazione di programmi specifici di formazione del personale.

Direttore Generale			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	attività di formazione.		
C6	Differenziazione delle valutazioni di performance individuale.	0-1 BASE	Generalmente tende ad accentrare su di sé gran parte delle attività, assegnando solo quelle linee di intervento e di processo a basso valore aggiunto. L'approccio al conferimento di delega è di tipo opportunistico, nel senso che non è orientato alla crescita professionale dei colleghi, ma solo all'ampliamento del proprio tempo. Considera la differenziazione un intralcio gestionale e nell'utilizzarla, non la ancora a criteri di merito.
		2-3 INTERMEDIO	Assegna compiti e obiettivi sulla base dei carichi di lavoro consolidati, sollecitando l'assunzione di responsabilità. Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze, fornendo le informazioni necessarie e il giusto sostegno ai colleghi.
		4-5 AVANZATO	Assegna ai suoi collaboratori compiti e obiettivi in modo coerente alle competenze e professionalità presenti, sostenendo attivamente percorsi di crescita professionale. Applica criteri di differenziazione nella valutazione del contributo individuale offerto dal singolo nella realizzazione delle attività e degli obiettivi assegnati. Stimola spirito di iniziativa e di responsabilità, utilizzando lo strumento della delega per sostenere i collaboratori nello sviluppo delle competenze.

Dirigente			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.	0-1 BASE	Non sempre riesce a individuare tempestivamente i problemi e/o ad articolare una decisione. Tende a rimandare o a delegare le scelte. Assume decisioni senza valutarne adeguatamente rischi e conseguenze.
		2-3 INTERMEDIO	Individua i problemi con tempestività e definisce un percorso decisionale chiaro. Prende decisioni nei tempi richiesti, valutando rischi e benefici. Si assume la responsabilità delle scelte compiute.
		4-5 AVANZATO	Anticipa problemi e opportunità, definendo processi decisionali rigorosi e trasparenti. Decide rapidamente e con responsabilità, anche in condizioni di incertezza. Valuta sistematicamente impatti e risultati, favorendo il miglioramento organizzativo.
C2	Capacità di fornire modelli, guidando	0-1 BASE	Frequentemente fornisce indicazioni poco chiare o incoerenti, limitandosi alla supervisione formale.

Dirigente			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	e motivando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci, promuovendo consenso e coesione.		Stimola raramente la motivazione e coesione del personale. Risulta poco disponibile o non allineato agli obiettivi comuni.
		2-3 INTERMEDIO	Fornisce orientamenti chiari e coerenti, supportando i collaboratori nella realizzazione degli obiettivi. Motiva le persone, favorendo comportamenti collaborativi ed efficaci. Promuove il consenso attraverso un atteggiamento inclusivo.
		4-5 AVANZATO	Rappresenta un vero punto di riferimento professionale. Ispira e motiva i collaboratori creando le condizioni per performance eccellenti. Crea un clima di forte coesione e condivisione, valorizzando l'impegno individuale e di squadra.
C3	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra.	0-1 BASE	Comunica in modo poco chiaro. Fatica a gestire relazioni complesse e si limita allo scambio minimo indispensabile. Nei momenti critici offre supporto ridotto o non tempestivo.
		2-3 INTERMEDIO	Comunica in modo chiaro e strutturato adeguandosi al contesto e all'interlocutore. Gestisce efficacemente le relazioni professionali, promuovendo un clima di lavoro positivo. Offre supporto nelle difficoltà, favorendo uno spirito di squadra equilibrato.
		4-5 AVANZATO	Comunica con eccellente chiarezza, completezza e sensibilità, facilitando comprensione e partecipazione. Gestisce interlocutori anche complessi con grande efficacia, costruendo relazioni durature e costruttive. È un punto di riferimento nei momenti critici, capace di rafforzare unità e spirito di squadra.
C4	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse, con particolare riferimento all'appropriata distribuzione ed al pieno impiego del personale, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.	0-1 BASE	Gestisce con difficoltà l'organizzazione di risorse, tempi e attività. Assume decisioni operative con lentezza o poca coerenza. Non utilizza pienamente le risorse e il personale.
		2-3 INTERMEDIO	Pianifica con metodo e agisce con efficienza, rispettando tempi e obiettivi programmati. Distribuisce adeguatamente compiti e risorse. Coglie opportunità migliorative e ottimizza l'impiego del personale.
		4-5 AVANZATO	Agisce con rapidità e risolutezza. Ottimizza in modo strategico risorse e personale. Sfrutta ogni opportunità per migliorare processi e risultati, garantendo tempestività e qualità elevata.
C5	Capacità di responsabilizzare le persone fissando	0-1 BASE	Affida compiti senza definire standard professionali. Rileva i bisogni formativi in modo poco sistematico. Offre supporto limitato alla crescita professionale dei collaboratori.

Dirigente			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	standard professionali mediante rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento e promozione della crescita professionale delle risorse umane assegnate. Promozione e partecipazione alle attività di formazione.	2-3 INTERMEDIO	Definisce obiettivi e standard professionali chiari, responsabilizzando il personale. Individua bisogni formativi specifici e promuove aggiornamento e sviluppo. Favorisce un ambiente orientato alla crescita professionale.
		4-5 AVANZATO	Stabilisce standard professionali elevati, personalizzando le responsabilità in base a competenze e potenzialità. Pianifica e sostiene percorsi di sviluppo strutturati. Promuove attivamente una cultura della crescita continua e del miglioramento delle competenze.
C6	Capacità di valorizzare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale.	0-1 BASE	Applica criteri di valutazione poco chiari o uniformi. Fatica a riconoscere meriti e differenze nelle prestazioni individuali. Non utilizza la valutazione come strumento di valorizzazione e sviluppo.
		2-3 INTERMEDIO	Valuta le performance in modo trasparente e differenziato, in base ai risultati raggiunti. Riconosce e valorizza i contributi individuali. Utilizza la valutazione come leva per incentivare miglioramento e responsabilità
		4-5 AVANZATO	Applica con rigore metodologico la valutazione della performance, differenziando in modo significativo e motivato. Rafforza la motivazione riconoscendo meriti e potenzialità. Utilizza la valutazione come strumento strategico di sviluppo organizzativo e crescita del personale.

Funzionario CON Elevata Qualificazione			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni.	0-2 BASE	Dimostra adeguata operatività per la realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza e/o individuali. Rispetta con sufficiente regolarità i tempi e i ritmi di lavoro, dimostrando, non sempre, accuratezza nello svolgimento delle attività assegnate.
		3 - 5 INTERMEDIO	Svolge in autonomia le attività di competenza, verificando con giusta regolarità lo stato di avanzamento del proprio operato. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte del lavoro assegnato, attraverso un piano d'azione a medio-lungo

Funzionario CON Elevata Qualificazione			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
			termine. Collabora attivamente con il proprio dirigente, manifestando disponibilità e capacità di confronto e dialogo.
		6-8 AVANZATO	Dimostra elevata operatività, ai fini della realizzazione degli obiettivi, identificando in autonomia, tempi e metodo con cui gestire le attività assegnate. Partecipa attivamente ai lavori di gruppo, mostrando uno spiccato senso di iniziativa personale e di gestione delle priorità, anche in situazioni particolarmente complesse.
C2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e propensione all'aggiornamento.	0-2 BASE	Non sempre riesce a portare a termine gli incarichi nei tempi assegnati e richiede, perciò, aiuti e rassicurazioni esterne. Tende a non identificare le priorità in un processo di attività più complesse. Verifica la qualità del suo lavoro e lo stato di avanzamento degli obiettivi rispetto a criticità o scostamenti, in maniera non regolare.
		3-5 INTERMEDIO	Si attiva in maniera più che sufficiente nel processo di gestione degli incarichi assegnati, mostrando di farsi carico delle necessità amministrative della struttura. Mantiene, approfondisce e implementa le competenze apprese, partecipando attivamente a percorsi formativi.
		6-8 AVANZATO	Collabora in maniera attiva con il proprio dirigente, programmando e monitorando costantemente le attività e gli obiettivi assegnati e segnalando scostamenti o criticità. Garantisce disponibilità e apprezzabile slancio nel partecipare a percorsi formativi e/o di aggiornamento.
C3	Capacità nella soluzione di problematiche e di proposte di procedure migliorative e grado di autonomia operativa.	0-2 BASE	Intuisce e isola l'aspetto critico di un processo lavorativo, ma non sempre è in grado di orientare l'analisi per giungere ad una soluzione soddisfacente. La capacità di analisi, di individuazione e di rielaborazione degli elementi costitutivi di una situazione problematica risultano poco solide e, per questo, il risultato del lavoro svolto appare poco efficace e congruente e privo di elaborazione innovativa.
		3-5 INTERMEDIO	Inquadra il problema con prontezza fornendo un apporto significativo, utile ai fini della soluzione. Raggiunge i risultati attribuiti, in maniera autonoma, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione e spirito innovativo. Si pone obiettivi di miglioramento, elaborando nuove strategie.
		6-8 AVANZATO	Analizza gli aspetti problematici di una situazione in maniera tempestiva dando un suo particolare e determinante contributo alla risoluzione, innovando tecniche e modalità operative. E' centrato sul risultato e vi lavora in piena autonomia, con sistematicità e congruità, raggiungendo nei tempi previsti, i risultati attesi.
C4	Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi e di	0-2 BASE	Si adopera saltuariamente nella circolarità delle informazioni all'interno del gruppo di riferimento per l'organizzazione del lavoro condiviso. Manifesta scarsa disponibilità al confronto e raramente si attiva per il superamento di conflitti. Dimostra sufficiente operatività per la realizzazione degli obiettivi e delle attività, generalmente di tipo routinarie.

Funzionario CON Elevata Qualificazione			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	organizzazione del lavoro.	3-5 INTERMEDIO	Sa porsi in relazione positiva con gli altri, mostrando attitudine all'ascolto e al confronto costruttivo. Affronta con equilibrio i conflitti cercando mediazioni positive e condivide soluzioni alternative ai problemi. Dimostra una buona operatività nella organizzazione del lavoro e ne verifica regolarmente lo stato di avanzamento.
		6-8 AVANZATO	Manifesta una eccellente attitudine nella capacità di porsi in sintonia con i diversi interlocutori, superiori e pari grado, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi. Pianifica le attività in una prospettiva a medio e lungo periodo, ponendosi obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno.
C5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	0-2 BASE	Mostra scarsa disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati. Predilige lavorare da solo e utilizza raramente occasioni di scambio e di confronto con i colleghi della struttura di appartenenza. Pone attenzione esclusivamente alla qualità di pochi e selezionati output ed attività, riconducibili strettamente al suo ambito di competenza. Verifica il livello di avanzamento del proprio lavoro, in maniera non sistematica.
		3-5 INTERMEDIO	Fornisce regolarmente supporto e adesione nella distribuzione di attività e compiti, manifestando disponibilità ad occuparsi di linee di attività aggiuntive rispetto a quelle di competenza. Elabora e sperimenta, in maniera attiva, soluzioni efficaci per realizzare gli obiettivi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione.
		6-8 AVANZATO	Manifesta elevata disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati. Si attiva, in maniera efficace e anche in situazioni complesse, nella organizzazione e nella realizzazione delle attività, promuovendo innovazione e strategie lavorative che puntano a maggiore efficienza.

Funzionario SENZA Elevata Qualificazione			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Capacità di realizzare le attività nell'ambito del carico di lavoro assegnato e approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti.	0-2 BASE	Manifesta una insufficiente capacità nel gestire le attività assegnate e nel portarle a termine. Verifica raramente lo stato di avanzamento del lavoro e richiede costantemente input e rassicurazioni esterne.
		3 - 5 INTERMEDIO	Possiede una discreta capacità di gestione del proprio lavoro, manifestando spirito di collaborazione nel contesto di appartenenza. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche, affrontando positivamente le situazioni problematiche con spirito di iniziativa e orientamento al risultato.
		6-8 AVANZATO	Svolge un lavoro di buona qualità applicando le procedure in modo rigoroso. Opera un controllo sulle attività assegnate monitorando lo stato di avanzamento dei lavori. Elabora

Funzionario SENZA Elevata Qualificazione			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
			proposte in riferimento a situazioni critiche sviluppando soluzioni efficaci.
C2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo e al complesso delle attività previste.	0-2 BASE	Dimostra una inadeguata capacità di realizzazione degli obiettivi assegnati. Lavora in modo approssimativo senza verificare la qualità del suo lavoro e le tempistiche. Richiede supporto continuo nell'espletamento delle attività previste.
		3-5 INTERMEDIO	Manifesta una discreta capacità realizzativa nel raggiungimento degli obiettivi, partecipando alle riunioni e ai lavori di gruppo. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per le attività di maggior rilievo.
		6-8 AVANZATO	Contribuisce in maniera proficua alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza, manifestando una eccellente capacità di darsi metodo nell'orientamento al risultato. Offre collaborazione e supporto ai colleghi nelle attività condivise.
C3	Interventi e proposte migliorative nell'ambito della realizzazione della performance.	0-2 BASE	Pone una insufficiente attenzione alle attività assegnate, manifestando scarsa capacità di analisi e proposizione di interventi migliorativi, in presenza di criticità o tempistiche da rispettare.
		3-5 INTERMEDIO	Offre contributi significativi, elaborati con metodo e conoscenze adeguate. Manifesta spirito di iniziativa e orientamento al risultato.
		6-8 AVANZATO	Individua efficacemente gli elementi critici nella gestione del processo della performance, elaborando proposte funzionali per la risoluzione della problematica. Lavora con metodo e manifesta una eccellente autonomia operativa.
C4	Partecipazione e disponibilità alla formazione e all'aggiornamento continuo.	0-2 BASE	Investe in maniera non sufficientemente adeguata nelle attività di formazione e di aggiornamento, dimostrando scarso interesse al miglioramento di conoscenze e competenze.
		3-5 INTERMEDIO	Manifesta interesse per le attività formative e di aggiornamento, scegliendo opportunamente quelle di maggiore pertinenza per il suo lavoro.
		6-8 AVANZATO	Partecipa attivamente ai percorsi formativi e all'aggiornamento continuo promossi dal suo ente, finalizzando le competenze apprese alla gestione ottimale delle attività assegnate.
C5	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	0-2 BASE	È poco propenso ad assumere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati, lavora essenzialmente da solo, non predilige né sollecita occasioni di scambio costruttivo nelle attività in condivisione con altri.
		3-5 INTERMEDIO	Offre supporto e una larga disponibilità all'assegnazione di compiti aggiuntivi, rispetto a quelli di competenza, promuovendo soluzioni efficaci per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.
		6-8 AVANZATO	Dimostra una marcata disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati, promuovendo strategie alternative per la loro organizzazione e realizzazione ottimale.

Istruttore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Realizzazione delle attività assegnate, in collaborazione attiva per la risoluzione di problematiche.	0-2 BASE	Svolge le attività assegnate in modo esecutivo, attenendosi alle indicazioni ricevute. In presenza di criticità tende a demandare la soluzione al superiore, fornendo un contributo limitato all'analisi del problema.
		3-5 INTERMEDIO	Realizza le attività in modo autonomo e puntuale, rispettando tempi e standard qualitativi. Collabora attivamente con colleghi e dirigenti nell'individuazione delle cause delle problematiche e propone soluzioni coerenti con le procedure e la normativa vigente. Condivide informazioni utili alla risoluzione delle criticità
		6-8 AVANZATO	Gestisce le attività con elevato grado di autonomia e affidabilità, anticipando possibili criticità. Promuove il confronto costruttivo e contribuisce in modo determinante alla risoluzione dei problemi, anche complessi, individuando soluzioni efficaci e sostenibili. Favorisce la collaborazione tra uffici e supporta i colleghi nell'analisi e nella gestione delle situazioni critiche.
C2	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi specifici e/o di gruppo evidenziando spirito di iniziativa.	0-2 BASE	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi limitandosi alle attività assegnate. Dimostra scarso spirito di iniziativa e interviene prevalentemente su sollecitazione del superiore.
		3-5 INTERMEDIO	Partecipa attivamente al conseguimento degli obiettivi individuali e di gruppo, proponendo miglioramenti operativi e soluzioni organizzative. Dimostra iniziativa nell'organizzazione del proprio lavoro e nel supporto ai colleghi.
		6-8 AVANZATO	Si distingue per spirito propositivo e orientamento al risultato. Propone azioni migliorative innovative e sostenibili, anticipa esigenze operative e contribuisce in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi della struttura. Stimola il gruppo al conseguimento di risultati condivisi
C3	Disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	0-2 BASE	Mostra limitata disponibilità ad assumere compiti ulteriori, accettandoli solo se formalmente richiesto. Può manifestare resistenze o necessitare di frequente supervisione.
		3-5 INTERMEDIO	Si rende disponibile a svolgere attività aggiuntive in funzione delle esigenze dell'ufficio, adattandosi ai cambiamenti organizzativi e mantenendo adeguati standard qualitativi.
		6-8 AVANZATO	Offre spontaneamente la propria disponibilità per attività ulteriori o trasversali, anche in situazioni di urgenza o carichi straordinari. Dimostra flessibilità, senso di responsabilità e orientamento al servizio, contribuendo alla continuità operativa dell'ente.
C4	Approccio collaborativo nell'ambito del rapporto di lavoro con colleghi e dirigenti.	0-2 BASE	Mantiene rapporti corretti ma prevalentemente formali. La collaborazione è limitata allo stretto necessario e può evidenziare difficoltà nella gestione del confronto.
		3-5 INTERMEDIO	Instaura i rapporti improntati a rispetto, ascolto e disponibilità. Collabora attivamente con colleghi e dirigenti, favorendo un clima di lavoro positivo e costruttivo.
		6-8 AVANZATO	Promuove relazioni professionali improntate a fiducia, trasparenza e cooperazione. Gestisce in modo maturo il confronto, anche in situazioni complesse, favorendo la coesione del gruppo e contribuendo al miglioramento del clima organizzativo.

Istruttore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C5	Partecipazione alla formazione e all'aggiornamento sulle tematiche lavorative.	0-2 BASE	Partecipa alle iniziative formative solo se obbligatorie, mostrando interesse limitato per l'aggiornamento professionale.
		3-5 INTERMEDIO	Partecipa con continuità alle attività formative proposte dall'Amministrazione, applicando le conoscenze acquisite nello svolgimento delle attività lavorative.
		6-8 AVANZATO	Ricerca attivamente opportunità di formazione e aggiornamento coerenti con il proprio ruolo. Condivide con i colleghi le conoscenze acquisite e contribuisce alla diffusione delle buone pratiche, favorendo la crescita professionale della struttura.

Operatore Esperto			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro.	0-2 BASE	Mostra motivazione limitata. Svolge i compiti in modo superficiale. Richiede frequenti solleciti per completare le attività.
		3-5 INTERMEDIO	Mostra buona motivazione Porta a termine i compiti assegnati con costanza e attenzione. Mantiene un livello adeguato di responsabilità e affidabilità.
		6-8 AVANZATO	Dimostra un impegno costante e proattivo. Anticipa le esigenze del lavoro. Cerca soluzioni migliorative e assume responsabilità oltre il minimo richiesto.
C2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati.	0-2 BASE	Non rispetta le scadenze. Affronta con difficoltà l'organizzazione del tempo e la pianificazione delle attività.
		3-5 INTERMEDIO	Rispetta generalmente le scadenze. Pianifica il lavoro in modo coerente. Gestisce con efficacia le priorità ordinarie.
		6-8 AVANZATO	Gestisce in modo eccellente tempi e scadenze. Organizza le attività in maniera puntuale anche in contesti complessi. Anticipa azioni risolutive.
C3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite.	0-2 BASE	Mostra scarsa disponibilità a occuparsi di compiti aggiuntivi. Si limita a svolgere le mansioni previste dal ruolo. Manifesta limitata iniziativa nel supporto alle esigenze operative non programmate oppure a fronte di richieste trasversali o picchi di lavoro.
		3-5 INTERMEDIO	Accetta con disponibilità compiti aggiuntivi quando richiesto. Contribuisce in modo responsabile a progetti o attività extra-ordinari. Garantisce un contributo coerente con gli obiettivi assegnati, anche in presenza di variazioni dei carichi di lavoro.
		6-8 AVANZATO	Mostra forte proattività offrendo supporto spontaneo ad altri team anche in assenza di sollecitazioni.

Operatore Esperto			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
			Contribuisce al miglioramento complessivo della struttura di appartenenza. Anticipa le esigenze e propone soluzioni operative a supporto dell'efficienza dei processi.
C4	Capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno della struttura di riferimento.	0-2 BASE	Mostra difficoltà a collaborare. Comunica in modo limitato o poco chiaro. Genera talvolta conflitti o malintesi.
		3-5 INTERMEDIO	Mantiene rapporti collaborativi e cordiali. Comunica in modo chiaro. Partecipa attivamente al lavoro di squadra.
		6-8 AVANZATO	Eccelle nella costruzione di relazioni positive e collaborative. Facilita la cooperazione tra colleghi. Gestisce efficacemente situazioni conflittuali e promuove un clima di rispetto reciproco.
C5	Partecipazione alla formazione. Capacità di applicare le conoscenze tecniche acquisite.	**0-2 BASE**	Partecipa ai momenti formativi in modo discontinuo o prevalentemente formale, con limitato coinvolgimento. Mostra difficoltà nel trasferire nella pratica operativa le conoscenze acquisite. Evidenzia una limitata coerenza tra i contenuti formativi fruiti e la loro effettiva traduzione in comportamenti e procedure operative.
		3-5 INTERMEDIO	Partecipa ai momenti formativi con regolarità e atteggiamento collaborativo. Applica le conoscenze acquisite in presenza di indicazioni operative, con risultati complessivamente adeguati. La trasposizione dei contenuti formativi in prassi operative risulta parziale e progressiva, con necessità di supporto nelle fasi di consolidamento.
		6-8 AVANZATO	Partecipa ai momenti formativi con coinvolgimento costante e orientamento all'aggiornamento continuo. Applica con autonomia le conoscenze tecniche acquisite, integrandole stabilmente nelle attività di competenza. Favorisce la diffusione e il consolidamento delle nuove prassi operative, anche attraverso la proposta di miglioramenti procedurali.

Operatore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro.	0-2 BASE	Mostra motivazione limitata. Svolge i compiti in modo superficiale. Richiede frequenti solleciti per completare le attività.
		3-5 INTERMEDIO	Mostra buona motivazione. Porta a termine i compiti assegnati con costanza e attenzione. Mantiene un livello adeguato di responsabilità e affidabilità.
		6-8 AVANZATO	Dimostra un impegno costante e proattivo. Anticipa le esigenze del lavoro.

Operatore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
			Cerca soluzioni migliorative e assume responsabilità oltre il minimo richiesto.
C2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati.	0-2 BASE	Non rispetta le scadenze. Affronta con difficoltà l'organizzazione del tempo e la pianificazione delle attività.
		3-5 INTERMEDIO	Rispetta generalmente le scadenze. Pianifica il lavoro in modo coerente. Gestisce con efficacia le priorità ordinarie.
		6-8 AVANZATO	Gestisce in modo eccellente tempi e scadenze. Organizza le attività in maniera puntuale anche in contesti complessi. Anticipa azioni risolutive.
C3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite. Partecipazione alla formazione.	0-2 BASE	Mostra scarsa disponibilità a occuparsi di compiti aggiuntivi. Si limita a svolgere le mansioni previste dal ruolo. Partecipa in modo discontinuo ai momenti formativi e non ne valorizza sistematicamente i contenuti nella pratica lavorativa.
		3-5 INTERMEDIO	Accetta con disponibilità compiti aggiuntivi quando richiesto. Contribuisce in modo responsabile a progetti o attività extra-ordinari. Partecipa ai momenti formativi con un approccio prevalentemente adempimentale, con limitata rielaborazione operativa dei contenuti.
		6-8 AVANZATO	Mostra forte proattività, offrendo supporto spontaneo ad altri team. Contribuisce al miglioramento complessivo della struttura di appartenenza. Partecipa ai momenti formativi come occasione di crescita professionale, favorendo l'applicazione dei contenuti nelle prassi operative.
C4	Capacità di relazione con i colleghi.	0-2 BASE	Mostra difficoltà a collaborare. Comunica in modo limitato o poco chiaro. Genera talvolta conflitti o malintesi.
		3-5 INTERMEDIO	Mantiene rapporti collaborativi e cordiali. Comunica in modo chiaro. Partecipa attivamente al lavoro di squadra.
		6-8 AVANZATO	Eccelle nella costruzione di relazioni positive e collaborative. Facilita la cooperazione tra colleghi. Gestisce efficacemente situazioni conflittuali e promuove un clima di rispetto reciproco.
C5	Capacità operativa.	0-2 BASE	Mostra competenze operative limitate. Necessita di supervisione costante.
		3-5 INTERMEDIO	Gestisce in autonomia le attività ordinarie. Utilizza correttamente strumenti e procedure.
		6-8 AVANZATO	Possiede elevate capacità operative. Affronta con successo compiti complessi.

UDCP Responsabile/Coordinatore Gruppo			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Gestione delle problematicità: identificare il problema e definire il processo decisionale, nei tempi previsti, con assunzione della responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.	0-3 BASE	Svolge un lavoro di qualità sufficiente, non sempre funzionale alle attività cui attende, dimostrando sufficiente autonomia. Non intuisce immediatamente le difficoltà che possono frapporsi nel processo di realizzazione di obiettivi particolarmente pregnanti. È in grado di leggere il contesto solo nelle situazioni di maggiore rilevanza, assumendo decisioni, con ricadute non cruciali.
		4-7 INTERMEDIO	Possiede una buona capacità di analisi del contesto, utile ai fini della individuazione delle criticità e della elaborazione di una strategia per superarle. Assume la responsabilità degli interventi che mette in campo, accettando i rischi. Non sempre risulta in linea con i tempi richiesti.
		8-10 AVANZATO	Ottima capacità nell' identificare gli aspetti critici delle situazioni e di modulare le attività proprie e dei collaboratori in relazione agli obiettivi da perseguire, rispettando i tempi. Assume decisioni ponderate ed efficaci, anche in situazioni particolarmente complesse.
C2	Coordinamento delle risorse umane assegnate, promuovendo collaborazione fattiva e un clima di coesione e consenso per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.	0-3 BASE	Non sempre si attiva per far applicare procedure standardizzate, orientate fattivamente al raggiungimento degli obiettivi prefissati e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, non di grande rilevanza. Monitora, non sempre in maniera sufficiente, lo stato di avanzamento e la percentuale di realizzazione degli obiettivi. Agisce con scarsa equità e non valorizza le competenze professionali dei suoi collaboratori.
		4-7 INTERMEDIO	Partecipa in modo adeguato alla definizione degli obiettivi per i suoi collaboratori, facendosi carico di verificarne la realizzazione con un'azione continua di monitoraggio e di attenzione alla qualità dei risultati. Promuove la creazione di un ambiente di lavoro sereno e di reciproco sostegno nelle attività più rilevanti, al fine di sollecitare piena autonomia nella esecuzione dei compiti assegnati.
		8-10 AVANZATO	Si attiva efficacemente nella definizione degli obiettivi da assegnare ai suoi collaboratori, supportando lo svolgimento regolare delle attività. Promuove un clima di lavoro, orientato alla coesione e alla vicendevole collaborazione. Motiva, in maniera più che adeguata, i suoi collaboratori, valorizzando le competenze e l'impegno sia individuali che di gruppo.
C3	Capacità di fornire modelli e indicazioni che siano da guida per la realizzazione delle attività previste.	0-3 BASE	Assegna e coordina solo alcune tipologie di attività, poco influenti sull'andamento complessivo della struttura. Nel processo di realizzazione del lavoro, prova a mettere in campo una leadership che però non gli appartiene. Interviene in maniera non sistematica nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, sollecitando scarsamente i suoi collaboratori nell'orientamento ai risultati.
		4-7 INTERMEDIO	Persegue adeguatamente gli obiettivi attribuiti, coinvolgendo il personale e sostenendoli con una guida chiara e mirata, attivando occasioni di confronto nella realizzazione delle attività. Valorizza i collaboratori e ne sollecita l'autonomia per l'ottimizzazione dei risultati individuali e di gruppo.

UDCP Responsabile/Coordinatore Gruppo			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
		8-10 AVANZATO	Assegna ai propri collaboratori, in maniera efficace ed efficiente, i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere, fornendo indicazioni utili e chiare. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, e monitora con regolarità lo stato di avanzamento delle attività, rispettando la tempistica. Interviene con prontezza nelle situazioni di maggiore complessità.
C4	Coordinamento organizzazione attività della struttura e sua programmazione con tempistica e calendario incontri con gli stakeholder.	0-3 BASE	Dimostra una sufficiente capacità nell'organizzazione delle attività della struttura, ma evidenzia una scarsa attitudine nel coordinamento delle stesse. È maggiormente incentrato sull'attività interna all'Ente e non sempre è in grado di cogliere le dinamiche esterne e ad intrattenere rapporti sistematici e agevoli con i portatori di interesse.
		4-7 INTERMEDIO	Manifesta una buona capacità di coordinamento delle attività della struttura di appartenenza. Elabora una programmazione dettagliata dei lavori da realizzare, evidenziando fasi e tempi di realizzazione. Cura e pianifica gli incontri con i portatori di interesse.
		8-10 AVANZATO	Coordina efficacemente le attività della struttura in maniera regolare e sistematica, con una programmazione puntuale e completa. Distribuisce compiti ed attività con coerenza ed equità, valorizzando le competenze dei collaboratori. Predispone un calendario di incontri con gli stakeholder, pianificando attività a lungo e medio termine.
C5	Predisposizione atti e documenti inerenti all'attività istituzionale della struttura.	0-3 BASE	Si attiva, in maniera discontinua, nell'applicazione di procedure e protocolli nell'ambito delle attività istituzionali della struttura. Elabora una programmazione dei lavori poco soddisfacente, con impiego del personale non funzionale all'obiettivo e poco motivato. Manifesta scarsa attenzione ai processi di partecipazione attiva ai fini della realizzazione dei risultati attesi.
		4-7 INTERMEDIO	Possiede conoscenza, in maniera più che adeguata, dei processi che governano l'attività istituzionale dell'Ente. Manifesta una buona padronanza nella predisposizione degli atti di competenza della struttura. Assegna le principali attività ai suoi collaboratori, monitorando con regolarità le fasi di avanzamento.
		8-10 AVANZATO	Predispone accuratamente tutta la documentazione relativa all'attività istituzionale di competenza della struttura. Manifesta piena padronanza nel seguire l'iter procedurale di ogni singolo atto. Coordina e distribuisce efficacemente le attività ai suoi collaboratori, sollecitando presa in carico e autonomia realizzativa.
C6	Capacità di interagire con gli interlocutori, esponendo le problematiche in modo chiaro e	0-3 BASE	La comunicazione interna ed esterna con i vari interlocutori non sempre è chiara ed efficace, generando, in alcuni casi, incertezza e confusione. Rispetto a situazioni problematiche di una certa importanza tende a sottrarsi alle sue responsabilità non fornendo alcun supporto ai colleghi.
		4-7 INTERMEDIO	Riesce a gestire correttamente e in modo positivo le relazioni con il gruppo di lavoro. È sempre disponibile all'ascolto,

UDCP Responsabile/Coordinatore Gruppo			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà allo scopo di creare spirito di squadra.		affronta con equilibrio i conflitti, ponendosi come punto di riferimento per sollecitare un forte spirito di squadra.
		8-10 AVANZATO	Manifesta una eccellente capacità di interagire con gli interlocutori, utilizzando una efficace metodologia di mediazione che facilita il raggiungimento degli obiettivi. Sa coinvolgere i suoi collaboratori ad una partecipazione attiva, creando coesione e prestando ascolto mirato. Fornisce un solido sostegno, in caso di necessità, alimentando un forte spirito di squadra.
C7	Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, fissando standard professionali per l'ottimizzazione delle risorse a disposizione e promuovendo il merito.	0-3 BASE	Manifesta sufficiente autonomia nel fronteggiare le situazioni lavorative, generalmente di tipo routinario. Mostra scarso impegno nella organizzazione delle attività della struttura che orienta verso standard poco rilevanti. Non cura particolarmente la crescita professionale dei collaboratori, né la valorizzazione del merito.
		4-7 INTERMEDIO	Svolge un lavoro più che adeguato alle necessità. Individua le priorità e monitora i processi lavorativi, prestando particolare attenzione alle tempistiche. Sollecita la partecipazione attiva dei collaboratori e ne esalta competenze e merito.
		8-10 AVANZATO	Svolge un lavoro di alta qualità, governando con impegno esercitando una guida rigorosa ed efficiente, orientando l'attività a standard professionali di rilievo. Valuta con equilibrio le risorse umane a disposizione, promuovendone la crescita e premiando il merito.
C8	Promozione delle attività di aggiornamento e formazione specifica, utili alla crescita professionale delle unità di personale assegnate. Partecipazione alla formazione.	0-3 BASE	Definisce un quadro formativo e di aggiornamento del personale non sempre funzionale alle esigenze dell'Ente. Non è costante nell'orientare efficacemente i collaboratori nella partecipazione attiva ai percorsi di aggiornamento e formazione.
		4-7 INTERMEDIO	Mostra una buona capacità di coinvolgimento dei suoi collaboratori nella realizzazione dei percorsi formativi proposti, creando le condizioni per la loro crescita professionale e per l'ampliamento delle loro conoscenze.
		8-10 AVANZATO	Sostiene fortemente il bisogno formativo e la realizzazione di percorsi di formazione continua ed aggiornamento, monitorando il cambiamento dei comportamenti per valutare l'efficacia della formazione. Fornisce ai collaboratori indicazioni e suggerimenti al fine di stimolare un miglioramento dei risultati individuali e di gruppo.

UDCP/Gruppi Funzionario			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del	0-3 BASE	Porta a termine gli obiettivi assegnati in modo parziale o con ritardi, necessitando di frequenti sollecitazioni e indicazioni operative. Mostra difficoltà nel rispettare le priorità e nel collegare l'attività svolta agli obiettivi dell'Ufficio o del Gruppo consiliare.

UDCP/Gruppi Funzionario			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	ruolo, competenze e funzioni.	4-7 INTERMEDIO	Raggiunge gli obiettivi assegnati nel rispetto dei tempi e delle indicazioni ricevute. Opera in coerenza con il ruolo ricoperto e con le finalità dell'Ufficio o del Gruppo consiliare, garantendo un adeguato livello di affidabilità operativa.
		8-10 AVANZATO	Raggiunge pienamente e con continuità gli obiettivi assegnati, contribuendo attivamente al loro perfezionamento e alla loro concreta attuazione. Dimostra capacità di interpretare le esigenze politico-istituzionali e di tradurle in risultati efficaci e tempestivi.
C2	Competenze a svolgere gli incarichi attribuiti e propensione all'aggiornamento.	0-3 BASE	Possiede competenze di base non sempre adeguate alla complessità degli incarichi assegnati. Mostra limitata propensione all'aggiornamento normativo, organizzativo o procedurale.
		4-7 INTERMEDIO	Dispone di competenze adeguate allo svolgimento degli incarichi attribuiti e si mantiene aggiornato sulle principali novità normative e procedurali rilevanti per l'attività svolta.
		8-10 AVANZATO	Dimostra competenze approfondite e aggiornate, anche su tematiche complesse e trasversali. Ricerca attivamente occasioni di aggiornamento e contribuisce alla diffusione delle conoscenze all'interno dell'Ufficio o del Gruppo consiliare.
C3	Capacità nella soluzione di problematiche.	0-3 BASE	Affronta le problematiche in modo prevalentemente reattivo, con difficoltà nell'individuare soluzioni efficaci e nel valutare le conseguenze delle azioni intraprese. Richiede un supporto costante per la gestione di situazioni anche ordinarie.
		4-7 INTERMEDIO	Analizza correttamente i problemi operativi e organizzativi proponendo soluzioni coerenti con il contesto normativo e politico. Gestisce in autonomia le criticità ricorrenti, coinvolgendo il Responsabile/Coordinatore quando necessario.
		8-10 AVANZATO	Affronta con efficacia problematiche complesse e sensibili, anche in presenza di vincoli politici, temporali o relazionali. Individua soluzioni innovative e sostenibili, riducendo l'impatto delle criticità sull'attività istituzionale e sugli stakeholder.
C4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa.	0-3 BASE	Si limita all'applicazione delle procedure esistenti, mostrando ridotta iniziativa e necessitando di costante supervisione nello svolgimento delle attività.
		4-7 INTERMEDIO	Opera con un adeguato livello di autonomia nell'ambito delle procedure definite e, se sollecitato, contribuisce a suggerire miglioramenti organizzativi o procedurali.
		8-10 AVANZATO	Agisce con elevata autonomia operativa nell'ambito delle competenze assegnate, proponendo attivamente soluzioni e procedure migliorative che aumentano l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'Ufficio o del Gruppo consiliare.
C5	Capacità relazionale nei riguardi del dirigente e dei colleghi per la	0-3 BASE	Mantiene relazioni formali e talvolta conflittuali, con difficoltà nella collaborazione e nella comunicazione. Contribuisce in misura limitata al clima organizzativo.
		4-7 INTERMEDIO	Mantiene relazioni corrette e collaborative con dirigenti e colleghi. Favorisce un clima di lavoro corretto, basato sulla reciproca fiducia e sul rispetto dei ruoli.

UDCP/Gruppi Funzionario			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	tenuta di un clima lavorativo favorevole.	8-10 AVANZATO	Promuove attivamente un clima lavorativo positivo, collaborativo e orientato al risultato. Gestisce con equilibrio e professionalità le dinamiche relazionali, anche in contesti caratterizzati da rapporti politici e/o istituzionali.
C6	Organizzazione proficua del lavoro con scelta di tempi e metodologia appropriata.	0-3 BASE	Gestisce il lavoro in modo poco strutturato, con difficoltà nella pianificazione delle attività e nella gestione delle priorità. Non rispetta i tempi dettati dal contesto politico.
		4-7 INTERMEDIO	Pianifica le attività in modo efficace, rispettando tempi, scadenze e priorità operative. Utilizza metodologie adeguate al contesto politico e agli obiettivi assegnati.
		8-10 AVANZATO	Pianifica e Organizza il lavoro in modo strategico, adattando tempi e metodi alle esigenze della funzione politica e agli imprevisti. Ottimizza le risorse disponibili garantendo continuità ed efficienza anche in situazioni di carico elevato.
C7	Gestione dinamica e flessibile della prestazione lavorativa svolta anche secondo modalità agile.	0-3 BASE	Mostra difficoltà a adattarsi a modalità di lavoro flessibili o agili, con ricadute sulla continuità e qualità della prestazione lavorativa.
		4-7 INTERMEDIO	Gestisce in modo adeguato la prestazione lavorativa in presenza e in modalità agile, assicurando reperibilità e rispetto degli obiettivi. Si adatta ai cambiamenti organizzativi con sufficiente flessibilità.
		8-10 AVANZATO	Dimostra elevata capacità di gestione autonoma e responsabile della prestazione lavorativa, anche in modalità agile. Garantisce continuità, efficacia e qualità del supporto istituzionale indipendentemente dalla modalità organizzativa adottata.
C8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	0-3 BASE	Mostra limitata disponibilità ad assumere compiti aggiuntivi o a supportare attività non strettamente previste dal ruolo, anche in situazioni di necessità organizzativa.
		4-7 INTERMEDIO	Si rende disponibile, nei limiti del ruolo e delle competenze, a svolgere compiti ulteriori in situazioni di necessità o urgenza, compatibilmente con il carico di lavoro.
		8-10 AVANZATO	Dimostra elevata disponibilità e spirito di servizio, contribuendo attivamente a esigenze straordinarie e a iniziative istituzionali aggiuntive. Supporta con flessibilità e senso di responsabilità l'attività politica e gli stakeholder anche oltre le mansioni ordinarie.

UDCP/Gruppi Istruttore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Realizzazione delle attività di lavoro assegnate,	0-3 BASE	Porta a termine gli obiettivi assegnati solo parzialmente o con necessità di frequenti sollecitazioni e supporti. Il rispetto delle tempistiche e delle priorità risulta disomogeneo.

UDCP/Gruppi Istruttore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
	nel rispetto dei tempi. Partecipazione alla formazione.	4-7 INTERMEDIO	Raggiunge gli obiettivi assegnati in modo regolare, rispettando tempi e indicazioni ricevute. Dimostra affidabilità nello svolgimento delle attività previste dal ruolo.
		8-10 AVANZATO	Porta a compimento gli obiettivi assegnati con elevato senso di responsabilità, anticipando criticità e contribuendo al miglioramento dell'efficacia complessiva delle attività dell'ufficio o del gruppo consiliare.
C2	Approccio propositivo nella risoluzione di problematiche emergenti.	0-3 BASE	Svolge gli incarichi assegnati attenendosi alle istruzioni di base, con necessità di controllo e supervisione costante.
		4-7 INTERMEDIO	Svolge gli incarichi assegnati in modo corretto e puntuale, applicando le procedure e le indicazioni operative fornite.
		8-10 AVANZATO	Svolge gli incarichi assegnati con precisione, autonomia e attenzione alla qualità del risultato, contribuendo anche alla razionalizzazione delle attività.
C3	Portare a compimento gli obiettivi assegnati nell'ambito del ruolo, competenze e funzioni.	0-3 BASE	Partecipa in modo limitato alla risoluzione delle problematiche, attenendosi rigidamente alle procedure senza apportare contributi propositivi.
		4-7 INTERMEDIO	Collabora attivamente alla soluzione delle problematiche operative, nel rispetto delle procedure e delle regole organizzative.
		8-10 AVANZATO	Contribuisce in modo propositivo e costruttivo alla risoluzione delle problematiche, favorendo soluzioni efficaci nel rispetto del quadro normativo e procedurale.
C4	Capacità di proporre procedure migliorative e grado di autonomia operativa.	0-3 BASE	Opera prevalentemente su indicazioni puntuali, richiedendo frequenti chiarimenti per l'esecuzione delle attività.
		4-7 INTERMEDIO	Opera con un buon grado di autonomia nello svolgimento delle attività ordinarie, ricorrendo al supporto del dirigente o dei referenti solo in caso di necessità.
		8-10 AVANZATO	Opera con elevata autonomia, gestendo le attività affidate in modo responsabile e consapevole, nel rispetto degli indirizzi politico-amministrativi.
C5	Capacità relazionale con i colleghi per la tenuta di un clima lavorativo favorevole.	0-3 BASE	Mantiene relazioni prevalentemente formali, con limitata attenzione alla collaborazione e al clima lavorativo.
		4-7 INTERMEDIO	Instaurare relazioni corrette e collaborative con dirigenti e colleghi, contribuendo a un clima di lavoro positivo.
		8-10 AVANZATO	Favorisce attivamente un clima lavorativo sereno e collaborativo, dimostrando capacità di ascolto, rispetto dei ruoli e spirito di squadra.
C6	Interventi e proposte migliorative nell'ambito nella realizzazione della performance.	0-3 BASE	Si adatta con difficoltà a variazioni organizzative e operative, mostrando rigidità nella gestione della prestazione lavorativa.
		4-7 INTERMEDIO	Gestisce la prestazione lavorativa in modo flessibile, adattandosi alle esigenze organizzative e alle modalità di lavoro agile.
		8-10 AVANZATO	Dimostra elevata capacità di gestione dinamica e flessibile della prestazione lavorativa, garantendo continuità, efficienza e risultati anche in modalità agile.

UDCP/Gruppi Istruttore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C7	Livello di partecipazione alle attività assegnate attraverso modalità organizzative flessibili.	0-3 BASE	Mostra limitata disponibilità ad assumere compiti ulteriori, se non espressamente richiesto.
		4-7 INTERMEDIO	Si rende disponibile, nei limiti delle proprie competenze, a svolgere compiti aggiuntivi in caso di necessità organizzative.
		8-10 AVANZATO	Dimostra elevata disponibilità e spirito di servizio, assumendo proattivamente compiti ulteriori a supporto dell'attività dell'ufficio o del gruppo consiliare.
C8	Grado di disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli ordinariamente assegnati.	0-3 BASE	Partecipa in modo sporadico alle iniziative di aggiornamento e applica con difficoltà le nuove conoscenze acquisite.
		4-7 INTERMEDIO	Partecipa alle attività di aggiornamento previste e applica le conoscenze acquisite nello svolgimento delle attività lavorative.
		8-10 AVANZATO	Dimostra forte propensione all'aggiornamento continuo, mantenendo elevate le proprie competenze e contribuendo alla diffusione delle conoscenze all'interno della struttura.

UDCP/Gruppi Operatore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C1	Livello di impegno nello svolgimento del lavoro	0-3 BASE	Manifesta scarsa motivazione nel lavoro. Svolge i compiti assegnatogli in maniera discontinua e superficiale. Necessita di rassicurazioni continue e supporto per il completamento delle attività.
		4-7 INTERMEDIO	Si pone in maniera attiva rispetto ai compiti previsti, mostrando di essere sufficientemente affidabile e responsabile delle attività affidategli.
		8-10 AVANZATO	Si impegna con costanza e attenzione, manifestando spirito di iniziativa e collaborazione nel portare a termine le attività assegnate.
C2	Rispetto dei tempi e delle scadenze nella esecuzione dei compiti assegnati	0-3 BASE	Manifesta confusione e incoerenza nella organizzazione delle attività. Non è in grado di rispettare le tempistiche per la realizzazione dei compiti.
		4-7 INTERMEDIO	Mostra una adeguata cura nel rispetto dei tempi previsti per le attività assegnate che porta a termine in autonomia.
		8-10 AVANZATO	Nell'esecuzione dei compiti rispetta le tempistiche in maniera ottimale. Pianifica le attività con largo anticipo, intervenendo fattivamente in caso di criticità emergenti.
C3	Attività di supporto generale ai processi lavorativi secondo le indicazioni impartite	0-3 BASE	Si attiva in maniera discontinua e non sempre pertinente nella esecuzione dei compiti, mostrando scarsa disponibilità.
		4-7 INTERMEDIO	Manifesta una adeguata disponibilità nella realizzazione delle attività assegnate. Collabora sufficientemente nella organizzazione dei lavori, mostrando senso di responsabilità.
		8-10 AVANZATO	Dimostra ampia collaborazione e supporto generale nella realizzazione delle attività della struttura. Porta a termine i compiti previsti in piena autonomia, gestendo coerentemente tempi e metodo.

UDCP/Gruppi Operatore			
Cod.	**Comportamento**	**Livello**	**Descrizione**
C4	Capacità operativa	0-3 BASE	Manifesta scarsa operatività e una insufficiente conoscenza delle procedure. Richiede supporto continuo.
		4-7 INTERMEDIO	Dimostra una buona capacità di organizzazione delle attività assegnate. Persegue gli obiettivi e sa affrontare situazioni di media complessità.
		8-10 AVANZATO	Possiede un più che adeguato livello di operatività. Organizza e risolve compiti con una certa complessità, manifestando spirito di iniziativa.
C5	Capacità di relazione con i colleghi	0-3 BASE	Manifesta una inadeguata spinta alla collaborazione e alla partecipazione ai lavori di gruppo. Tende a lavorare da solo, comunicando il necessario, non sempre in maniera chiara.
		4-7 INTERMEDIO	Costruisce relazioni collaborative, partecipando attivamente ai lavori di gruppo. Offre supporto e aiuto in caso di difficoltà lavorative.
		8-10 AVANZATO	Possiede ottime capacità relazionali e di cooperazione nell'ambito del gruppo dei colleghi. Promuove con efficacia il superamento di situazioni critiche, sollecitando un dialogo costruttivo.
C6	Flessibilità della prestazione lavorativa svolta secondo modalità agile	0-3 BASE	Manifesta una scarsa inclinazione nell'adattarsi a cambiamenti organizzativi e a rimodulazioni lavorative.
		4-7 INTERMEDIO	Si adatta con buoni risultati alla organizzazione del lavoro, svolgendo funzionalmente tutte le attività anche in modalità agile.
		8-10 AVANZATO	Manifesta elevata e puntuale realizzazione delle attività lavorative anche in modalità agile, offrendo affidabilità e senso di responsabilità.
C7	Fattiva collaborazione ai colleghi nei compiti ordinariamente assegnati	0-3 BASE	Dimostra una insufficiente partecipazione all'attività di gruppo. Riserva scarso interesse alla risoluzione di problematiche e adotta condotte poco collaborative.
		4-7 INTERMEDIO	Collabora fattivamente alla gestione delle attività condivise, mostrando spirito di iniziativa, orientata al raggiungimento dei risultati.
		8-10 AVANZATO	Offre un utile e significativo contributo ai colleghi nello svolgimento dei compiti ordinariamente assegnati, manifestando grande disponibilità e competenze.
C8	Partecipazione alla formazione e propensione all'aggiornamento continuo	0-3 BASE	Manifesta un inadeguato interesse rispetto alle attività di formazione e di aggiornamento e non ne utilizza le conoscenze acquisite nelle proprie attività.
		4-7 INTERMEDIO	Partecipa con il giusto entusiasmo alle attività formative ed applica le nozioni acquisite nelle attività lavorative di competenza.
		8-10 AVANZATO	Manifesta una elevata motivazione per le attività di formazione e di aggiornamento continuo, in termini di utilizzo nelle attività ordinarie.