



*Autorità Nazionale Anticorruzione*

**Sistema di misurazione e valutazione  
della *performance***

*24 gennaio 2018*

## Indice

Premessa.....	1
1.1 Introduzione.....	1
1.2 Struttura organizzativa.....	2
1.3 Le risorse umane.....	4
2. Descrizione del sistema.....	4
2.1 Le fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi – Piano della <i>performance</i> .....	4
2.2 Le fasi: monitoraggio, ridefinizione, misurazione e valutazione degli obiettivi programmati .....	6
2.3 La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> individuale.....	7
2.4 Procedure di conciliazione.....	12
3. Benessere organizzativo.....	15
4. Modalità di raccordo e integrazione con i processi di gestione delle risorse umane.....	15
5. Casi particolari.....	15
5.1 Data di riferimento per la valutazione ed individuazione del soggetto competente .....	15
5.2 Riorganizzazione, trasferimento o assegnazione di personale .....	16
5.3 Uffici di staff della Presidenza, del Consiglio e del Segretario generale.....	16
Allegati:.....	18-32
All.1 Scheda obiettivi operativi	
All.2 Scheda obiettivi del personale non dirigenziale	
All.3 Scheda comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale	
All.4 Scheda su performance e comportamenti organizzativi	
All. 5 Scheda obiettivi dei dirigenti	
All.6 Scheda comportamenti organizzativi dei dirigenti	
All.7 Scheda comportamenti organizzativi del Segretario Generale	

## Premessa

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), è stato definitivamente approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 24 gennaio 2018, all'esito della consultazione avviata presso tutto il personale. Verrà applicato a partire dal ciclo della *performance* 2018, in sostituzione del previgente manuale di misurazione valutazione dell'A.N.AC., introdotto nel novembre del 2015.

Il Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

Il documento sarà pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza regolamentato dalle norme vigenti.

### 1.1 Introduzione

Il documento definisce i criteri per la misurazione e valutazione individuale del personale in servizio (di ruolo o in posizione comando) presso l'A.N.AC. L'Autorità valuterà, inoltre, la propria *performance* organizzativa basandosi sulla misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento di piani e programmi, secondo fasi e tempi previsti.

La *performance* individuale è misurata in ragione del contributo di ciascuna unità di personale alla *performance* complessiva dell'amministrazione, in base agli obiettivi della struttura o specifici, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi, tenuti in osservanza degli obblighi derivanti dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dai codici di comportamento e, ove previsto, dal codice etico.

Tra gli elementi di novità del presente SMVP è stata introdotta la possibilità di assegnare al personale dipendente non dirigente, oltre agli obiettivi connessi alla struttura di appartenenza, ulteriori obiettivi specifici individuali più strettamente legati alle attività di diretta competenza, anche con eventuale riferimento, ad esempio, a quelle prestate nell'ambito di gruppi di lavoro o di altri progetti, nei quali non necessariamente è previsto il coinvolgimento del proprio dirigente. Nell'ipotesi suindicata, come sarà precisato più avanti, rispetto alla precedente ripartizione dei pesi tra obiettivi e comportamenti organizzativi, verrà incrementato, ai fini della valutazione individuale complessiva, il peso riferito agli obiettivi; tale peso verrà suddiviso dal dirigente, in fase di assegnazione degli obiettivi a ciascuna unità di personale ad egli assegnata, tra obiettivi relativi alla struttura di appartenenza e obiettivi specifici individuali, con conseguente riduzione del peso riferito ai comportamenti organizzativi.

Sono organi di valutazione del personale, il Consiglio, il Segretario generale, i Dirigenti responsabili di Ufficio e l'OIV. A seconda dei casi, risultano comunque coinvolti nel processo di valutazione, il Presidente dell'A.N.AC. (d'ora in poi Presidente), i Consiglieri, il Presidente della Camera arbitrale e i coordinatori dei gruppi di lavoro o dei progetti di gemellaggio.

## 1.2 Struttura organizzativa

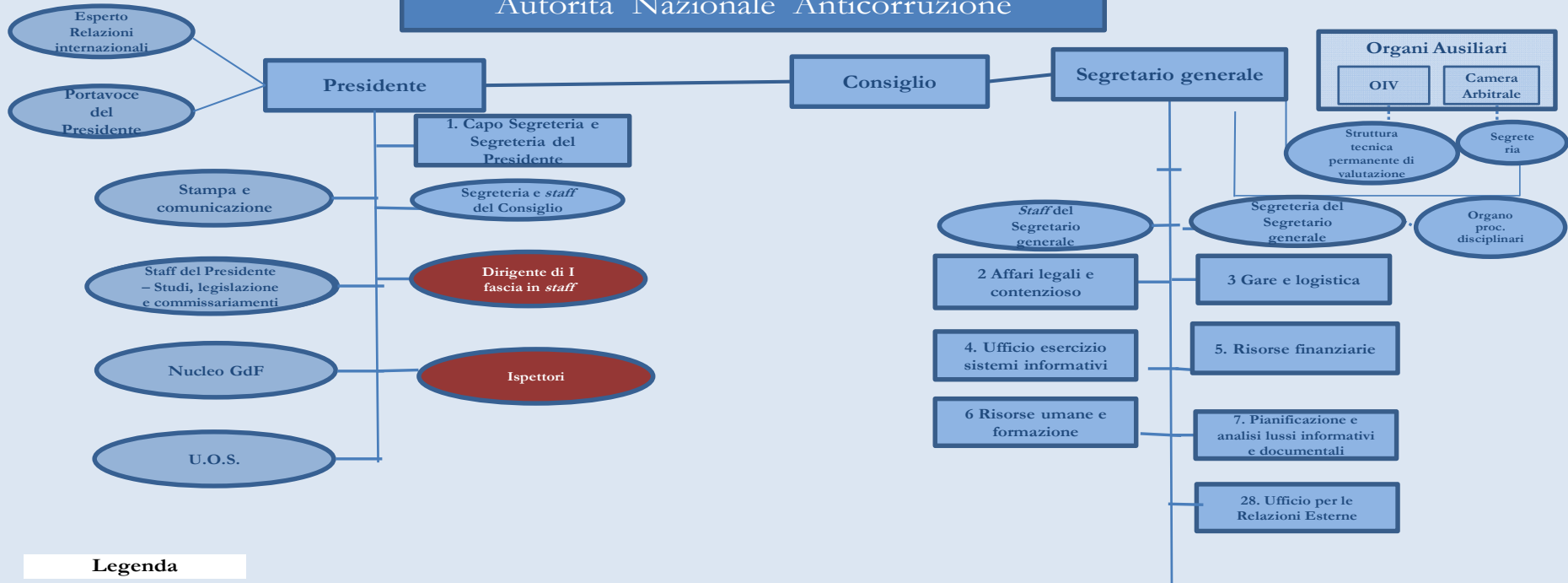
La nuova struttura organizzativa, definita con la delibera n.1 del 10 gennaio 2018, è stata disposta dal Consiglio dell’Autorità il 20 dicembre 2017, a seguito di alcune novità normative che hanno interessato l’A.N.AC. nello stesso anno e per effetto di alcuni interventi gestionali ritenutisi necessari. Le competenze nel dettaglio di ciascun Ufficio e le modalità di supporto, raccordo e collaborazione degli stessi verranno meglio precisati in un successivo atto di organizzazione, di II livello, in corso di definizione.

L’organigramma di seguito rappresentato, pubblicato sul sito istituzionale, prevede un modello organizzativo articolato in ventotto Uffici dirigenziali, istituiti per operare nelle aree di intervento dell’A.N.AC., individuate dalla missione istituzionale<sup>1</sup>. La struttura comprende inoltre il Portavoce, l’Esperto delle Relazioni Internazionali e l’Unità Operativa Speciale che, composta prevalentemente da personale della Guardia di Finanza, svolge le funzioni previste dall’art. 30 del d.l. n. 90/2014 e dalle successive disposizioni normative. La Guardia di Finanza collabora altresì con l’Autorità, attraverso il Nucleo Speciale Anticorruzione, nell’esecuzione delle attività ispettive e di verifica, avviate su delega del Presidente. Il modello si compone altresì di un dirigente di I fascia collocato in *staff* al Presidente, di dirigenti di II fascia con incarico di “Ispettore”, e di alcune strutture organizzative non dirigenziali di *staff* al Presidente o al Segretario Generale. Quest’ultimo può inoltre avvalersi, previa approvazione del Consiglio, di dirigenti di II fascia per specifiche esigenze. Sono organi ausiliari dell’Autorità la Camera arbitrale, ai sensi dell’art. 242 del d.lgs. n. 163/2006, e l’OIV. L’Autorità ha inoltre previsto la struttura tecnica permanente di valutazione presso il Segretario Generale, di supporto a quest’ultimo e all’OIV, per tutte le fasi del ciclo della *performance*. La delibera n.1306 del 21/12/2016 è confermata laddove mantiene al Presidente ed ai Consiglieri funzioni di coordinamento di determinate materie e ambiti di attività/uffici, a garanzia di una più coerente definizione dei procedimenti da sottoporre ad approvazione collegiale, rispetto agli indirizzi forniti dal Consiglio. Ulteriori dettagli sono contenuti nei succitati atti organizzativi.

---

<sup>1</sup>“Prevenzione della corruzione anche mediante l’attuazione della trasparenza, mediante l’attività di vigilanza nell’ambito dei contratti pubblici, degli incarichi e comunque in ogni settore della PA, potenzialmente esposto a fenomeni corruttivi, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, orientando i comportamenti e le attività degli impiegati pubblici, con interventi in sede consultiva e di regolazione, nonché mediante attività conoscitiva.”

# Autorità Nazionale Anticorruzione



## Legenda

- Ufficio dirigenziale
- Dirigenti di I fascia in staff o Ispettori
- Ufficio non dirigenziale

8. Precontenzioso e pareri	9. Regolazione contratti pubblici	10. Standardizzazione documenti di gara	11. Osservatorio dei contratti pubblici ed analisi economiche	12. Rilevazione e monitoraggio prezzi di riferimento contratti pubblici
13. Programmazione e Sviluppo delle Banca Dati, piattaforma digitale e Servizi IT	14. Qualificazione stazioni appaltanti	15. Vigilanza sulle SOA	16. Vigilanza e qualificazione operatori economici	17. Vigilanza collaborativa e vigilanze speciali
18. Vigilanza lavori pubblici	19. Vigilanza contratti di Partenariato Pubblico Privato	20. Vigilanza servizi e forniture	21. Vigilanza centrali committenza concessioni di servizi	22. Sanzioni contratti pubblici
23. P.N.A. e Regolazione anticorruzione e trasparenza	24. Vigilanza misure anticorruzione	25. Vigilanza sugli obblighi di trasparenza ed accesso civico	26. Vigilanza sulla imparzialità dei funzionari pubblici	27. Ufficio per la vigilanza sulle segnalazioni dei WB

### 1.3 Le risorse umane

L'incarico amministrativo di vertice dell'A.N.AC. è ricoperto dal Segretario Generale. Al dirigente di I fascia, con incarico di *staff* al Presidente, è attribuito principalmente un ruolo di coordinamento dei dirigenti con incarico di "Ispettori" e di raccordo, d'intesa con il Segretario Generale, con le attività degli uffici di vigilanza, e delle attività di gestione dei sistemi informativi e delle banche dati.

La distribuzione del personale dell'Autorità è rappresentata nella tabella seguente:

Tipologia	Ruolo	Comandati da altra amministrazione	Comandati presso altra amministrazione	Totale in servizio
Dirigenti	39		1	38
Funzionari	156	10	0	163 <sup>1</sup>
Impiegati	88	1	2	86 <sup>2</sup>
Totali	244	11	2	249

Dati URU al 14/12/2017. Nel computo del personale in servizio sono state sottratte:

1. 3 unità di ruolo attualmente in aspettativa;
2. 1 unità di ruolo in posizione di esonero dal servizio.

## 2. Descrizione del sistema

### 2.1 Le fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi – Piano della *performance*

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio successivamente all'approvazione del bilancio di previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente (t-1) a quello di riferimento (t). Il Segretario Generale, nel corso del mese di dicembre, sottopone al Consiglio per la relativa approvazione il "Documento di Pianificazione", rappresentato dall'albero della *performance*, definito nella logica della programmazione partecipata. Il mese di gennaio, e parte del mese di febbraio, viene dedicato alla fase del *cascading* con cui, date le aree e gli obiettivi strategici, nell'ambito degli incontri di appositi gruppi di lavoro individuati dalle materie e dagli ambiti di attività/uffici di cui alla suindicata delibera n.1306/2016, si procede alla presenza dell'OIV, del Presidente o del Consigliere di riferimento e dei relativi dirigenti, alla definizione degli obiettivi operativi e dei correlati programmi di azione. Ogni dirigente presenta la propria proposta di obiettivi al Presidente o al Consigliere di riferimento, coordinatore di ambito e/o di materia, tramite la scheda riportata in allegato (all.1), contenente i seguenti dettagli:

- a) Ufficio o dirigente assegnatario;

- b) denominazione dell'obiettivo operativo, dell'area e dell'obiettivo strategico di riferimento;
- c) dirigente responsabile ed eventuale/i co-responsabile/i nel caso di obiettivi operativi condivisi;
- d) unità di personale non dirigenziali coinvolte per il conseguimento dello stesso obiettivo;
- e) specificazione dell'indicatore, tipologia, formula di calcolo e relativo *target*;
- f) definizione delle fasi, relativa tempistica ed output attesi.

Le proposte degli obiettivi riferiti ai dirigenti con incarico Ispettivo, presentate all'interno dei suindicati incontri dei relativi gruppi di lavoro, sono previamente vagliate dal dirigente di I fascia di *staff* al Presidente. Nell'ambito dei medesimi incontri vengono forniti dal Presidente o dal Consigliere di riferimento e dal Segretario Generale, i necessari indirizzi per la realizzazione degli eventuali obiettivi trasversali. In base a quanto previsto dalla L. n. 190/2012, devono essere proposti anche obiettivi operativi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Spetta all'OIV verificare la coerenza degli obiettivi operativi proposti con i contenuti del corrispondente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPC) dell'Autorità. Entro la fine del mese di febbraio, l'insieme degli obiettivi operativi, così come definiti all'interno di ciascun gruppo di lavoro, riassunti in un prospetto tabellare, unitamente alle relative schede obiettivo, sono presentate dal Segretario Generale al Consiglio, per la relativa approvazione, insieme al Piano della *performance* (Piano) che li contiene.

Con la pubblicazione del Piano e dei relativi allegati sulla intranet avviene l'assegnazione formale degli obiettivi operativi a tutti i dirigenti e al relativo personale non dirigenziale in essi coinvolto. La pubblicazione del Piano sul portale dell'A.N.AC., insieme agli allegati ritenuti più salienti, assolve invece agli obblighi sulla trasparenza.

Fermo quanto previsto per l'assegnazione degli obiettivi operativi al personale non dirigenziale assegnato agli Uffici di *staff*, alla Camera arbitrale e all'UOS di cui al par. 5.3, gli obiettivi del personale non dirigenziale possono coincidere con gli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza. Il dirigente può tuttavia assegnare alle unità di personale alle proprie dipendenze anche eventuali ulteriori obiettivi specifici correlati ai processi previsti per l'ufficio e ai processi del PTPC. In quest'ultimo caso, il peso riferito agli obiettivi sarà incrementato da 30 a 50. Conseguentemente sulla valutazione complessiva, la componente dei comportamenti organizzativi avrà un peso pari a 50. Compete al dirigente medesimo, nella fase di assegnazione degli obiettivi a ciascuna unità alle dipendenze, stabilire nell'ipotesi suindicata la ripartizione del peso complessivo riferito agli obiettivi (50 punti), tra obiettivi della struttura e obiettivi individuali e del peso complessivo relativo ai comportamenti organizzativi (50 punti) tra i descrittori individuati per la misurazione e valutazione degli stessi. Nell'attribuzione dei pesi ai vari obiettivi, il dirigente dovrà inoltre tenere conto anche dei diversi contributi previsti dagli altri eventuali dipendenti coinvolti nei medesimi obiettivi. Tale fase ha luogo di norma entro dieci giorni dall'emanazione del Piano della *performance*, ed è sancita dalla sottoscrizione per accettazione, da parte del dipendente, delle schede allegate (All. 2-3). Le schede relative agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi sottoscritte e assegnate al personale non dirigenziale sono trasmesse al dirigente responsabile dell'Ufficio risorse umane e formazione (URU), per essere contenute nei fascicoli personali.

La tabella che segue, riepiloga le attività di programmazione sinora descritte.

Responsabili	Fasi ( <i>intermedi e definitivi</i> )	Contenuti	Tempi
Consiglio - Segretario generale -	Definizione Aree e obiettivi strategici	Emanazione del documento di pianificazione	fine dicembre dell'anno t-1
Presidente A.N.AC., Consiglieri, Dirigenti OIV	Proposta obiettivi operativi, programmi d'azione e indicatori;	Presentazione e definizione schede obiettivi operativi Redazione bozza Piano <i>Performance</i> .	gennaio/ febbraio dell'anno t
Consiglio	Assegnazione obiettivi operativi, programmi d'azione e indicatori; Ambiti <i>performance</i> organizzativa	<b>Piano <i>Performance</i></b>	fine febbraio dell'anno t
Dirigente ufficio (valutatore o responsabile)	Assegnazione eventuale di obiettivi specifici individuali al personale non dirigenziale e ripartizione pesi tra obiettivi e comportamenti organizzativi.	<b>Scheda obiettivo personale dipendente</b>	Entro 10 gg. dall'emanazione del Piano della <i>Performance</i>

## 2.2 Le fasi: monitoraggio, ridefinizione, misurazione e valutazione degli obiettivi programmati

Al fine di rilevare nel corso dell'anno lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici e operativi, nel mese di luglio, il Segretario generale effettua un monitoraggio sullo stato di attuazione del Piano della *performance* al 30 giugno. Per ciascun obiettivo operativo assegnato, ogni dirigente produce una relazione sulle attività svolte nel I semestre nell'ambito dei piani esecutivi di azione previsti nelle schede obiettivo di propria competenza, fornendo, ove necessario, adeguato supporto documentale e riportando eventuali criticità in termini di scostamenti temporali rispetto alle tempistiche previste e/o di altre problematiche afferenti, nei casi più gravi, il raggiungimento anche parziale dell'obiettivo. Gli esiti della relativa istruttoria, prima di essere trasmessi al Consiglio per le eventuali decisioni, sono sottoposti dal Segretario Generale all'attenzione del Presidente o del Consigliere di riferimento, per le rispettive valutazioni di competenza, secondo le materie e gli ambiti di attività/uffici di cui alla delibera n.1306/2016, e quindi all'OIV per la relativa condivisione. Ove eventuali circostanze richiedano modifiche sostanziali dell'obiettivo (rimodulazione indicatori, *target*, fasi, *output*) e, nei casi più gravi, la sostituzione dello stesso con altro obiettivo, il dirigente è tenuto a presentare contestualmente una nuova scheda obiettivo, sotto forma di nuova proposta. Le eventuali nuove proposte relative ad obiettivi avanzate dai dirigenti con incarico ispettivo dovranno essere trasmesse al Segretario generale, dal dirigente di I fascia, in posizione di *staff* al Presidente, coordinatore dei suindicati dirigenti, che ne dovrà condividere i contenuti.



Le determinazioni del Consiglio, anche in ordine all'eventuale revisione degli obiettivi, sono comunicate a tutti i dirigenti interessati che dovranno provvedere a quanto stabilito dal Consesso, nonché alla relativa informativa nei confronti del personale posto alle proprie dipendenze, eventualmente coinvolto dalle stesse disposizioni. Le eventuali schede modificate, da trasmettersi all'URU per l'inserimento nei fascicoli personali in sostituzione delle precedenti, devono essere pubblicate nella intranet dell'A.N.AC, mentre, nel portale dell'A.N.AC., devono essere riportate le modifiche delle informazioni contenute nel prospetto tabellare allegato al Piano della *performance*.

Il personale non dirigente è tenuto a rappresentare con analoghe modalità al proprio referente, nel corso della fase di monitoraggio intermedio, eventuali criticità nel perseguimento degli obiettivi specifici individuali assegnati, al fine di un'eventuale revisione; ove eventuali modifiche sostanziali lo richiedano, la scheda revisionata dovrà essere trasmessa sottoscritta dalle parti all'URU, in sostituzione della precedente, per l'inserimento nel relativo fascicolo personale.

### **2.3 La misurazione e la valutazione della *performance* individuale**

Sono soggetti a misurazione e valutazione della *performance* individuale il personale non dirigenziale, i dirigenti e il Segretario generale. Quest'ultimo viene valutato, su proposta del Presidente, dal Consiglio.

#### **Personale non dirigenziale:**

Il personale in servizio presso le strutture dirigenziali è valutato dai rispettivi dirigenti responsabili. Il personale non dirigenziale in servizio presso le strutture non dirigenziali (Segreterie e *staff*, Camera Arbitrale, U.O.S.) è valutato con le analoghe modalità e secondo quanto specificato al par. 5.3.

La valutazione complessiva si basa sulle seguenti componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi secondo il peso di cui alle due differenti ipotesi:
  - a) peso 50: da suddividersi in fase di assegnazione degli obiettivi da parte del dirigente, tra obiettivi relativi alla struttura di appartenenza ed eventuali obiettivi specifici individuali;
  - b) peso 30: nel caso di assegnazione di soli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza.
- comportamenti organizzativi, secondo il peso di cui alle due differenti ipotesi:
  - a) peso 50, nel caso in cui siano previsti oltre agli obiettivi di struttura anche obiettivi specifici individuali;
  - b) peso 70, nel caso di assegnazione di soli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

1. alla collaborazione interfunzionale;
2. alla flessibilità;
3. alla gestione della comunicazione, intesa come la capacità/disponibilità di condividere le

informazioni e di renderle trasparenti;

4. alla gestione delle relazioni;
5. alla tempestività;
6. all'accuratezza;
7. alla capacità di saper organizzare le proprie attività, individuando priorità;
8. alla capacità di gestire i carichi di lavoro;
9. all'autonomia decisionale (riferita ai soli funzionari e intesa come capacità di operare autonomamente previo confronto con il dirigente di riferimento);
10. all'orientamento al risultato (intesa come capacità di perseguire gli obiettivi);
11. alla capacità di ricercare soluzioni innovative;
12. alla capacità di migliorare il proprio modo di lavorare;
13. all'interesse per le occasioni di formazione o per lo scambio di esperienze;
14. all'analisi e alla soluzione dei problemi.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. In caso di diversa indicazione da manifestarsi nella fase di assegnazione degli obiettivi, a ciascuno di essi è attribuito lo stesso peso, nell'ipotesi che tutti i descrittori siano di uguale importanza, tenendo sempre conto del vincolo relativo alla somma di questi pesi (50 o 70).

La misurazione e la valutazione degli obiettivi del personale non dirigenziale segue la misurazione e valutazione degli obiettivi delle strutture organizzative di appartenenza, che viene approvata dal Consiglio entro la fine del mese di marzo. In questa fase, che prende avvio nella prima decade del mese di aprile, i soggetti valutatori (Segretario Generale o i dirigenti) procedono alla compilazione della scheda di valutazione di ciascuna unità di personale di propria competenza riportando il punteggio di valutazione degli obiettivi di struttura e quello degli eventuali obiettivi specifici (All.2), unitamente al punteggio dei comportamenti organizzativi (All.3). I valutatori notificano al personale di propria competenza i risultati della valutazione entro il 15 aprile, tramite presentazione della scheda di valutazione che dovrà essere sottoscritta per accettazione da ciascuna unità valutata.

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 30/50 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 70/50 punti).

La misurazione e la valutazione del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, viene effettuata tramite il calcolo dell'indicatore/degli indicatori previsto/i dalla relativa scheda che, posto a confronto con il target atteso, fornisce il grado di raggiungimento di quell'obiettivo, espresso in percentuale. Il punteggio da attribuire all'obiettivo è dato dal prodotto della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo per il peso dell'obiettivo medesimo. La somma dei punteggi, ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati, fornisce il punteggio complessivo conseguito dal dipendente per la parte degli obiettivi.

Al fine di differenziare maggiormente le valutazioni dei comportamenti organizzativi e valorizzare l'effettivo contributo delle proprie competenze, a ciascun comportamento

organizzativo possono essere associati 4 livelli di valutazione riportati nella seguente tabella:

Progressivo valutazione	Giudizio	Punteggio valutazione
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Sino a 0.4
	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	
	Il comportamento è accettabile purtuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	
2	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni in linea con le attese e concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Da 0,41 a 0.6
3	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento	Da 0,61 a 0.8
4	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione	Da 0,81 a 1

Il punteggio ottenuto per i comportamenti organizzativi, pari ad un valore massimo di 50 o 70, è dato dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, calcolati moltiplicando il peso di ciascun comportamento per il relativo punteggio di valutazione attribuito dal valutatore.

A ciascuna unità di personale che ottiene per tutti i parametri dei comportamenti organizzativi, giudizi sino a 0.4 della scala suindicata, non sarà garantita l'accesso alla premialità, se non quella che verrà stabilita in sede di contrattazione integrativa.

### **Dirigenti:**

Tutti i dirigenti in servizio sono valutati dal Consiglio, su proposta del Segretario Generale coadiuvato dall'OIV. Per i dirigenti con incarico ispettivo, invece, deve essere sentito preventivamente il dirigente di I fascia in *staff* al Presidente, con funzioni di coordinamento dei relativi dirigenti ispettori.

La valutazione complessiva si basa sulle seguenti componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi secondo il peso di cui alle due differenti ipotesi:
  - a) peso 40, di cui 20 in base all'eventuale contributo fornito alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione e 20 in base al livello di conseguimento degli obiettivi di funzionamento della singola struttura (progetti e/o gestione corrente) e degli eventuali obiettivi individuali;
  - b) peso 30, in base al livello di conseguimento degli obiettivi di funzionamento della singola struttura (progetti e/o gestione corrente), nel caso di mancata partecipazione alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione;
- comportamenti organizzativi, secondo il peso di cui alle due differenti ipotesi:
  - a) peso 60, nel caso di contributo alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione;
  - b) peso 70, nel caso di mancata partecipazione alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti sono previsti descrittori relativi:

- c) al contributo organizzativo, anche in termini propositivi;
- d) alla capacità di aderire agli indirizzi del Presidente e del Consiglio, nonché anche del Segretario generale, nel caso dei dirigenti;
- e) alla capacità di rapportarsi con gli altri uffici;
- f) al *problem solving*.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 60 (70, nel caso di mancata partecipazione alla prestazione complessiva dell'amministrazione). In caso di diversa indicazione, da manifestarsi nella fase di assegnazione degli obiettivi, si può porre a ciascuno di essi lo stesso peso, nell'ipotesi che tutti i descrittori siano di uguale importanza, tenendo sempre conto del vincolo dato dalla loro somma (60 o 70, a secondo dei casi).

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun dirigente è tenuto a trasmettere, ai fini della valutazione, una relazione sulle attività, da predisporre secondo il modello riportato tra gli allegati (All.4-Parte prima), con l'indicazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La relazione dovrà in particolare contenere, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi. Ai fini di una preliminare autovalutazione delle competenze, ciascun dirigente è chiamato inoltre a fornire una sintetica descrizione qualitativa per ognuno degli aspetti comportamentali, oggetto di valutazione (All.4 – Parte seconda).

Il Segretario generale, coadiuvato dall'OIV, con il supporto della struttura tecnica permanente di valutazione, nel successivo mese di febbraio procede all'esame della documentazione pervenuta, finalizzato alla formulazione della proposta di valutazione dei dirigenti dell'A.N.AC., da sottoporre al Consiglio per la relativa approvazione. Il Consiglio, nel corso del mese di marzo, esamina le determinazioni del Segretario Generale, formulate congiuntamente all'OIV, dispone le proprie valutazioni in merito, procedendo alla conferma o alla revisione della proposta di valutazione, con l'indicazione, in questo ultimo caso, delle proprie osservazioni. Entro il mese di marzo, il Segretario Generale, con il supporto della struttura tecnica permanente di valutazione, convoca ciascun dirigente per la notifica del verbale con il quale il

Consiglio ha disposto la valutazione che, riassunta nella relativa scheda (All.5-6), viene presentata all'interessato al fine di essere sottoscritta per accettazione.

La misurazione e la valutazione del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, viene effettuata tramite il calcolo dell'indicatore/degli indicatori previsto/i dalla relativa scheda. Il valore ottenuto, posto a confronto con il target atteso dalla scheda obiettivo, espresso in percentuale, fornisce il grado di raggiungimento di quell'obiettivo. Il punteggio da attribuire all'obiettivo è dato dal prodotto della percentuale di raggiungimento per il peso dell'obiettivo medesimo. La somma dei punteggi, ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati, fornisce il punteggio complessivo conseguito dal dipendente per la parte degli obiettivi.

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio derivante dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, al quale può essere assegnato un massimo di 40 punti (30 punti, nel caso di mancato contributo alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione), e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi, al quale può essere assegnato un valore massimo di 60 punti (70 nel caso di mancato contributo alla prestazione «complessiva» dell'amministrazione).

Al fine di differenziare maggiormente le valutazioni dei comportamenti organizzativi e valorizzare l'effettivo contributo delle proprie competenze, a ciascun comportamento organizzativo possono essere associati 4 livelli di valutazione riportati nella seguente tabella:

Progressivo valutazione	Giudizio	Punteggio valutazione
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Sino a 0.4
	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	
	Il comportamento è accettabile purtuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	
2	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni in linea con le attese e concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Da 0,41 a 0.6
3	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento	Da 0,61 a 0.8
4	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l' <i>expertise</i> dell'organizzazione	Da 0,81 a 1

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, ottenuti moltiplicando il peso per il relativo punteggio di valutazione attribuito dal valutatore. Il punteggio complessivo può, quindi, assumere un valore massimo pari a 60 (70).

A ciascuna unità di personale che ottiene, per tutti i parametri dei comportamenti organizzativi, giudizi sino a 0.4 della scala suindicata, non sarà garantito l'accesso alla premialità, se

non quella che verrà stabilita in sede di contrattazione integrativa.

Sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, l'OIV compila una graduatoria complessiva delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, collocando il personale nelle fasce di premialità, stabilite in sede di contrattazione integrativa.

A partire dal ciclo delle *performance* 2019, secondo le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, ai dirigenti compresi tra una quota percentile compresa tra il 25% ed il 40% della graduatoria complessiva delle valutazioni individuali, individuata come fascia di eccellenza, sarà possibile destinare una quota maggiore delle risorse complessive destinate alla premialità (tra il 40% ed il 60%). Ai restanti dirigenti collocati oltre la fascia d'eccellenza, l'attribuzione del premio di risultato verrà computato in proporzione al punteggio conseguito.

Le schede di valutazione del personale dirigente e non dirigente sono trasmesse al dirigente responsabile dell'Ufficio URU per essere conservate nei relativi fascicoli personali.

## **2.4 Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati.

L'Autorità procederà all'avvio del procedimento per la liquidazione del premio provvisorio alla ricezione delle schede di valutazione ma ciascun valutato può, entro 30 gg dalla comunicazione della valutazione, richiedere la valutazione di II istanza all'organo deputato che dovrà pronunciarsi entro 45 gg. sulla base delle argomentazioni fornite dal valutato, sentito il valutatore.

Con riferimento ai dirigenti, l'organo di valutazione di II istanza è indicato nel Consiglio. Mentre per il personale non dirigenziale in servizio presso strutture dirigenziali, l'organo di valutazione di II istanza è indicato nel Segretario generale e nell'OIV.

A conclusione del processo di valutazione di II istanza, si darà luogo all'eventuale versamento a conguaglio della premialità.

Nella tavola seguente è riassunto il processo di valutazione previsto per il Segretario generale e per i dirigenti, sin dalla fase di assegnazione degli obiettivi:

Soggetti	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Segretario generale	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.	Pubblicazione del Piano della <i>performance</i>	<i>Febbraio</i>	Consiglio	Le proposte degli obiettivi sono previamente valutate dal Presidente e dai Consiglieri di riferimento degli ambiti di cui alla delibera n.1306/2016.  Nel caso dei dirigenti con incarico ispettivo, le proposte degli obiettivi sono inoltre previamente validate dal dirigente di I fascia di staff al Presidente coordinatore dei dirigenti Ispettori.  OIV, come garante della coerenza complessiva
	Monitoraggi intermedi	Relazione di monitoraggio intermedio, relativo all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	<i>luglio-settembre</i>	Consiglio	c.s.
Dirigenti	Valutazione	Compilazione della scheda previa acquisizione della Relazione finale e della scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi.	<i>Marzo</i>	Consiglio	Per il Segretario Generale, su proposta del Presidente  Per i dirigenti su proposta dell'OIV e del Segretario Generale.  Nel caso dei dirigenti con incarico ispettivo, viene sentito il dirigente di I fascia di <i>staff</i> al Presidente coordinatore dei dirigenti Ispettor
	Comunicazione dei risultati	Notifica del verbale e presentazione della scheda di valutazione	<i>Per il Segretario Generale entro dieci giorni dall'adunanza del Consiglio</i>  <i>Per i dirigenti entro fine Marzo.</i>	Per il Segretario generale, il Consiglio  Per i dirigenti, il Segretario generale	
	Conciliazione	Richiesta  Pronuncia	<i>Entro 30 gg dalla notifica della valutazione</i>  <i>Entro 45 gg dalla richiesta di II istanza.</i>	Consiglio	

Nella tavola seguente è riassunto il processo di valutazione previsto per il personale non dirigenziale:

Soggetti	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Personale non dirigenziale	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.	Pubblicazione del Piano della performance (per gli obiettivi di struttura). Entro una settimana dall'emanazione del Piano in caso di ulteriori obiettivi specifici.	<i>Di norma entro una settimana dall'emanazione del Piano performance per il personale in servizio presso strutture non dirigenziali</i>	Il dirigente responsabile.  Il Segretario Generale	Per il personale in servizio presso strutture dirigenziali  Per il personale in servizio di cui al par 5.3
	Monitoraggi intermedi	La revisione degli obiettivi avviene secondo le procedure previste per la revisione degli obiettivi assegnati alle strutture, mentre per gli obiettivi specifici segue un altro iter	<i>luglio-settembre</i>	c.s.	c.s.
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi relativi alla struttura organizzativa di appartenenza o specifici	<i>Marzo</i>	c.s.	c.s.
	Comunicazione dei risultati	Presentazione della scheda di valutazione	<i>15 aprile</i>	c.s.	c.s.
	Conciliazione	Richiesta  Pronuncia	<i>Entro 30 gg dalla notifica della valutazione</i>  <i>Entro 45 gg dalla richiesta di II istanza.</i>	Segretario generale/OIV	c.s.



### **3. Benessere organizzativo**

Con l'abrogazione dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2010, n.150<sup>2</sup>, la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale spettano all'amministrazione stessa, in luogo dell'OIV.

L'A.N.AC. ritiene necessario avviare l'indagine nel corso del 2018, sulla base degli attuali modelli predisposti dalla stessa A.N.AC., ante legge 11 agosto 2014, n.114, già Civit, diffusi alla fine di gennaio 2013, per dar modo al personale di esprimere le proprie valutazioni, progettando l'esecuzione dell'indagine almeno a cadenza biennale.

### **4. Modalità di raccordo e integrazione con i processi di gestione delle risorse umane**

L'esito di ciascun processo di valutazione, inserito nel fascicolo personale di ciascun soggetto valutato, è utilizzato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali. Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali, oltre che essere adeguatamente impiegato nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento e la revoca degli incarichi dirigenziali.

### **5. Casi particolari**

#### **5.1 Individuazione del soggetto valutatore e proponente**

Ai fini dell'individuazione del soggetto valutatore, vige il principio che la valutazione spetti al dirigente responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Stesso principio si applica per l'individuazione dell'eventuale soggetto coinvolto nella valutazione, quale proponente ad esempio. Pertanto, è buona norma che il soggetto individuato dal sistema quale organo valutatore, o organo proponente, in caso di trasferimento ad altra struttura organizzativa o ad altro incarico, provveda a rilasciare, al dirigente responsabile succeduto nella struttura organizzativa o nelle funzioni di proponente, le opportune indicazioni da utilizzarsi ai fini della valutazione, di cui lo stesso è competente, o per l'emanazione della relativa proposta.

---

<sup>2</sup>Le indagini sul benessere mantengono la loro rilevanza. L'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/2009, attribuiva all'OIV il compito di effettuare tali indagini annuali sul personale dipendente al fine di rilevare il loro livello di benessere organizzativo. Gli OIV hanno il merito di aver contribuito al diffondersi di una cultura organizzativa volta a migliorare la qualità della vita nei luoghi di lavoro; tuttavia, le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale. Il fine di ricollocare questa importantissima funzione nel giusto alveo consentirà di focalizzare le attività degli OIV sulle loro funzioni fondamentali ad ulteriore garanzia della loro efficacia ed indipendenza.

Nel caso in cui tali indicazioni non siano fornite, l'attuale responsabile della struttura procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione. Lo stesso vale per il soggetto proponente succeduto, che dovrà avanzare la proposta sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

## **5.2 Riorganizzazione, trasferimento o assegnazione di personale**

Se durante l'esercizio di riferimento il personale dipendente presta servizio presso più strutture, con responsabili diversi, la valutazione spetta al responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'esercizio di riferimento, sulla base anche delle indicazioni che il valutato dovrà aver cura di richiedere, al momento del trasferimento, al responsabile o ai responsabili delle precedenti strutture presso cui lo stesso ha prestato servizio, ciascuno per i periodi di propria competenza.

Nel caso in cui tali indicazioni non siano disponibili, il valutatore procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

Gli stessi principi suindicati si applicano anche nei casi in cui in corso d'anno ricorrano degli interventi di riorganizzazione con effetti sull'assetto dell'Autorità oppure vengano disposti trasferimenti di personale da un'unità organizzativa all'altra. Qui occorre inoltre, che, entro quindici giorni dalla decorrenza dell'efficacia dei provvedimenti di riorganizzazione, o di trasferimento, dovranno essere assegnati o resi noti al personale nuovi obiettivi in funzione delle modifiche delle attività eventualmente intervenute, secondo le modalità previste dal presente sistema. Stesse considerazioni valgono in caso di assegnazione di nuovo personale.

## **5.3 Uffici di *staff* del Presidente (Studi, Legislazione e Commissariamenti), del Segretario generale e del Consiglio, Camera arbitrale, Stampa e Comunicazione, Unità operativa speciale (U.O.S.), segreteria del Consiglio e segreteria del Segretario Generale**

Nel caso degli obiettivi relativi al personale in servizio presso strutture non dirigenziali, il Segretario generale, di norma entro dieci giorni dall'emanazione del Piano della *performance*, procede all'assegnazione di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo come segue:

- al personale non dirigenziale degli uffici di *staff* al Presidente, dell'U.O.S. e Stampa e Comunicazione, su proposta del Presidente;
- al personale non dirigenziale degli uffici di *staff* del Consiglio, su proposta del relativo Consigliere di riferimento;
- al personale non dirigenziale degli uffici di segreteria del Consiglio, su proposta del Presidente/Segretario Generale;
- al personale non dirigenziale della "Camera arbitrale", su proposta del Presidente della Camera arbitrale;
- al personale non dirigenziale dell'ufficio di "segreteria" e "di *staff* del Segretario Generale", in modo diretto.

Ove il personale suindicato fosse eventualmente coinvolto direttamente in alcuni obiettivi

operativi, valgono le stesse considerazioni anticipate al par. 2.1, per quel che concerne la ripartizione dei pesi tra obiettivi della struttura e specifici individuali e tra i comportamenti organizzativi, la cui determinazione sarà a cura del responsabile coordinatore del dipendente individuato al suindicato elenco. Nell'ipotesi invece di assegnazione di soli obiettivi specifici individuali, la misurazione e la valutazione complessiva di queste unità di personale dipende per il 50% dal livello di raggiungimento degli obiettivi specifici individuali e per il 50% dai comportamenti organizzativi. Le schede (All.2, All.3) relative agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi, sono trasmesse al dirigente responsabile dell'Ufficio risorse umane e formazione (URU), per l'inserimento nel relativo fascicolo personale.

Il personale in servizio, di cui all'elenco suindicato, dovrà rappresentare nel corso della fase di monitoraggio intermedio al Segretario generale, tramite il proprio diretto referente delle attività, eventuali criticità nel perseguimento degli obiettivi assegnati, al fine di un'eventuale revisione, procedendo secondo le modalità indicate al paragrafo 2.2.

La valutazione del personale suindicato spetta al Segretario generale, come segue:

- il personale non dirigenziale degli uffici di *staff* al Presidente, dell'U.O.S. e Stampa e Comunicazione, su proposta del Presidente;
- il personale non dirigenziale degli uffici di *staff* del Consiglio, su proposta del relativo Consigliere di riferimento;
- il personale non dirigenziale degli uffici di segreteria del Consiglio, su proposta del Presidente/Segretario Generale;
- il personale non dirigenziale della "Camera arbitrale", su proposta del Presidente della Camera arbitrale;
- il personale non dirigenziale dell'ufficio di "segreteria" e "di *staff* del Segretario Generale", in modo diretto.

Il Segretario generale, sulla scorta delle informazioni acquisite per il tramite del Presidente, dei Consiglieri di riferimento e del Presidente della Camera arbitrale, procede alla valutazione complessiva del personale non di diretta competenza, di cui all'elenco suindicato, nelle modalità e tempistiche riportate al par. 2.3. Analogamente, lo stesso Organo di vertice amministrativo procederà alla valutazione del personale alle sue dirette dipendenze. Stesse modalità riportate al par. 2.3 valgono per la notifica agli interessati delle relative valutazioni.

Con riferimento al personale in servizio presso strutture non dirigenziali, l'organo di valutazione di II istanza è indicato nell'OIV.

Le schede di valutazione sono trasmesse al dirigente responsabile dell'Ufficio URU per essere conservate nei relativi fascicoli personali.

## All.1 Scheda obiettivi operativi

<b>Ufficio/posizione organizzativa:</b>			
<b>Area strategica</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>			
<b>Data inizio</b>	01.01.201_	<b>Data fine</b>	31.12.201_
<b>Responsabile:</b>			
<b>Altre strutture/soggetti A.N.AC. coinvolti</b>			
<b>Risorse Umane</b>			
<b>Risorse umane impegnate</b>	<b>Dirigenti</b>		
	<b>Funzionari</b>		
	<b>Impiegati</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Metodo di calcolo</b>	<b>Target</b>
<b>PIANO ESECUTIVO DI AZIONE (PEA)</b>			
<b>Fasi</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>Risultati attesi</b>



### All.3 Scheda comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale

Struttura organizzativa di appartenenza: \_\_\_\_\_; Nome Cognome: \_\_\_\_\_

Anno: \_\_\_\_\_;

Valutazione dei comportamenti organizzativi (punteggio): \_\_\_\_\_

Valutazione complessiva (punteggio): \_\_\_\_\_

Descrittore	Peso	Indicatore a consuntivo	Punteggio
- collaborazione interfunzionale			
- flessibilità;			
- gestione della comunicazione;			
- gestione delle relazioni;			
- tempestività;			
- accuratezza;			
- capacità di saper organizzare le proprie attività, individuando priorità;			
- capacità di gestire i carichi di lavoro;			
- autonomia decisionale* (intesa come capacità di operare autonomamente previa definizione degli obiettivi e dei risultati attesi);			
- spirito di iniziativa;			
- orientamento al risultato (intesa come capacità di perseguire gli obiettivi della struttura di appartenenza);			
- la capacità di ricercare soluzioni innovative;			
- capacità di migliorare il proprio modo di lavorare;			
- interesse per le occasioni di formazione o per lo scambio di esperienze;			
- analisi e soluzione dei problemi.			
Totale			≤ 70/50

Data valutazione \_\_\_\_\_

Valutatore (Firma): \_\_\_\_\_ Valutato (Firma): \_\_\_\_\_

\*Solo per i Funzionari.

**Scheda su performance e comportamenti  
organizzativi  
PARTE PRIMA  
Analisi degli obiettivi di cui al Piano della performance  
dell'A.N.AC.**

Obiettivo con indicatore qualitativo:

<b>Codice obiettivo</b>	<b>Riferimenti alla documentazione (eventualmente anche in allegato alla presente scheda se ritenuto necessario) e alla relativa tempistica finalizzati a supportare la propria valutazione in merito al raggiungimento totale o parziale dell'obiettivo</b>	<b>Motivazione dell'eventuale totale o parziale mancato raggiungimento dell'obiettivo</b>

Obiettivo con indicatore quantitativo:

<b>Codice obiettivo</b>	<b>Riportare il valore target raggiunto e inserire (eventualmente anche in allegato alla presente scheda se ritenuto necessario) i riferimenti documentali utili al monitoraggio del grado di raggiungimento dell'obiettivo</b>	<b>Motivazione dell'eventuale totale o parziale mancato raggiungimento dell'obiettivo</b>

## ***PARTE SECONDA***

### ***Analisi dei comportamenti organizzativi\****

\* analisi della complessiva attività del dirigente anche a prescindere dagli obiettivi assegnati

#### **1) CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO, ANCHE IN TERMINI PROPOSITIVI**

**1.1.** Tenuto conto del tipo di incarico da Lei ricoperto e degli obiettivi assegnati, ha dovuto svolgere attività complesse e/o innovative che hanno comportato una scelta autonoma della soluzione tra molteplici alternative, tenuto conto dei rischi connessi e delle opportunità conseguenti alle varie opzioni possibili?

Sì	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indichino le attività svolte, le decisioni adottate e i risultati conseguiti

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni



1.2. Lei – anche in rapporto ad eventuali cambiamenti organizzativi intervenuti o in atto – ha *elaborato* (o, più in generale, ha *collaborato* alla definizione di) proposte progettuali di miglioramento di procedure/prassi/regolamenti/ecc. relativamente alla struttura di cui è responsabile\*\* e/o all’Ente nella sua interezza?

\*\*per i dirigenti Ispettori, considerare l’eventuale coordinamento di gruppi di lavoro/tavoli tecnici, ecc.

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è “SI”, indichi quali proposte sono state presentate, l’*iter* da esse seguito e la relativa conclusione.

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

1.3. Lei ha *implementato* soluzioni organizzative e/o gestionali idonee a migliorare la produttività del lavoro e/o l’efficacia delle attività svolte?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali innovazioni sono state introdotte e gli eventuali risultati conseguiti

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

1.4. Lei monitora periodicamente lo stato di avanzamento dei suoi obiettivi?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le modalità e la frequenza

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

1.5. Tenuto conto del tipo di incarico da Lei ricoperto, in che misura ha diffuso la cultura del risultato all'interno della struttura di cui è responsabile \*\*?

\*\*per i dirigenti Ispettori, considerare l'eventuale coordinamento di gruppi di lavoro/tavoli tecnici, ecc.

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indichi le modalità utilizzate

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

**1.6.** Tenuto conto del tipo di incarico da Lei ricoperto e alla luce di quanto previsto dalla Legge n. 135/2012 (art. 5, comma 11, lett. b), i giudizi di valutazione da Lei formulati relativamente ai suoi collaboratori sono adeguatamente differenziati?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, fornisca la distribuzione dei punteggi.

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

## 2) LA CAPACITÀ DI ADERIRE AGLI INDIRIZZI DEL PRESIDENTE, DEL CONSIGLIO E DEL SEGRETARIO GENERALE

2.1. Lei garantisce un adeguato raccordo tra le attività della struttura di cui è responsabile \*\* e le politiche dell'Ente?

\*\*per i dirigenti Ispettori, considerare l'eventuale coordinamento di gruppi di lavoro/tavoli tecnici, ecc.

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le modalità utilizzate

--

Se la risposta è "NO", motivarne le ragioni

--

2.2. Tenuto conto del tipo di incarico da Lei ricoperto, si confronta con i suoi collaboratori allo scopo di assicurare il necessario raccordo tra le attività della struttura di cui è responsabile \*\* e le politiche dell'Ente?

\*\*per i dirigenti Ispettori, considerare l'eventuale coordinamento di gruppi di lavoro/tavoli tecnici, ecc.

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indichi la frequenza, le modalità di confronto adottate, gli esiti conseguiti.

--

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

--

### 3) LA CAPACITÀ DI RAPPORTARSI CON GLI UFFICI

3.1. In che modo Lei si rapporta con il personale incardinato nella struttura di cui è responsabile  
**\*\*** o con altri Uffici?

**\*\***per i dirigenti Ispettori, considerare l'eventuale coordinamento di gruppi di lavoro/tavoli tecnici, ecc.

Organizzazione di riunioni con periodicità fissa	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Organizzazione di riunioni all'occorrenza	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Relazioni, note e circolari interne	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Colloqui interpersonali diretti	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
Altre modalità (specificare quale)					

### 4) PROBLEM SOLVING

4.1. Lei ha dovuto affrontare situazioni non programmate e/o eccezionali?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le situazioni verificatesi, le procedure adottate per fronteggiarle con particolare riferimento alle tecniche di *problem solving*, gli esiti conseguiti in termini di gestione delle criticità intervenute.

Se la risposta è “NO” o “Non pertinente”, motivarne le ragioni

## All.5 Scheda obiettivi dei dirigenti

Struttura organizzativa di appartenenza: \_\_\_\_\_;                      Nome Cognome: \_\_\_\_\_

Anno: \_\_\_\_\_;

Valutazione degli obiettivi (punteggio): \_\_\_\_\_;

Valutazione complessiva (punteggio): \_\_\_\_\_

Obiettivi assegnati (di raggiungimento della mission istituzionale e/o individuali)	Peso	Risultati previsti	Peso Risultati	Indicatore di risultato previsto (target)	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
Totale						≤ 20/0
Totale						≤ 20/30
Totale						≤ 40/30
Contributi di altri uffici (descrizione dei contributi e indicazione dei codici dei relativi obiettivi operativi)						
Data valutazione _____						
Valutatore (Firma): _____				Valutato (Firma): _____		

## All.6 Scheda comportamenti organizzativi dei dirigenti

Struttura organizzativa di appartenenza: _____;		Nome Cognome: _____	
Anno: _____;			
Valutazione dei comportamenti organizzativi (punteggio): _____			
Valutazione complessiva (punteggio): _____			
Descrittore	Peso	Indicatore a consuntivo	Punteggio
contributo organizzativo, anche in termini propositivi;			
capacità di aderire agli indirizzi del Presidente e del Consiglio, e del Segretario generale;			
capacità di rapportarsi con gli altri uffici; <i>problem solving</i> ;			
Totale			≤ 60/70
Data valutazione _____			
Valutatore (Firma): _____		Valutato (Firma): _____	



## All.7 Scheda comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Struttura organizzativa di appartenenza: _____;		Nome Cognome: _____	
Anno: _____;			
Valutazione dei comportamenti organizzativi (punteggio): _____			
Valutazione complessiva (punteggio): _____			
Descrittore	Peso	Indicatore a consuntivo	Punteggio
<b>“Guida e direzione”</b>			
- Visione strategica =			
- Leadership			
- Motivazione e sviluppo risorse			
<b>“Programmazione e gestione”</b>			
- Capacità decisionale ;			
- Orientamento ai risultati			
<b>“Relazioni e comunicazioni”</b>			
- Reti e relazioni			
- Negoziazione			
- Lavoro di gruppo			
<b>“Efficacia”</b>			
- Flessibilità			
- Analisi e soluzione dei problemi			
- Orientamento alla semplificazione			
Totale			≤ 70
Data valutazione _____			
Valutatore (Firma): _____		Valutato (Firma): _____	

### Legenda

#### Area “Guida e direzione”:

- Visione strategica = capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine;
- Leadership = assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo per creare reali opportunità di crescita;
- Motivazione e sviluppo risorse = capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita.

#### Area “Programmazione e gestione”:

- Capacità decisionale = Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze;
- Orientamento ai risultati = indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi;

#### Area “relazioni e comunicazioni”:

- Reti e relazioni = dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione;

- Negoziazione = elaborare strategie negoziali efficaci e orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'ente;
- Lavoro di gruppo = saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni.

**Area "efficacia":**

- Flessibilità = Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato;
- Analisi e soluzione dei problemi = Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili;
- Orientamento alla semplificazione = comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione.