



Deliberazione Ufficio di presidenza 11 settembre 2012, n. 55 – Allegato B

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Settembre 2012



SOMMARIO

1. PREMESSA	3
2. IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	4
3. GLI STRUMENTI	6
4. GLI ATTORI.....	7
5. I FATTORI DI VALUTAZIONE.....	8
6. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO	10
7. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	11
8. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE	13
9. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	15
ALLEGATI.....	17
ALLEGATO A - PROGRAMMA DEL SEGRETARIATO GENERALE.....	18
ALLEGATO B - PIANO DI LAVORO	24
ALLEGATO C - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI PERSONALE DEL COMPARTO	29
ALLEGATO D - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	35
ALLEGATO E - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENTE	41
ALLEGATO F - ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI AGITI DEL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	47
ALLEGATO G- MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN UN PUNTEGGIO.....	49
ALLEGATO H- IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE	50

1. Premessa

Per dare attuazione al Titolo IV del regolamento interno 11 novembre 2008, n. 7 (Regolamento interno di organizzazione del Consiglio Regionale), sostituito con il regolamento 22 novembre 2011, n. 16, è stato sviluppato un nuovo sistema di valutazione della qualità della prestazione orientato allo sviluppo del personale, nel quale la verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si combina con la verifica del livello di professionalità raggiunto e con la promozione di miglioramento dello stesso.

In particolare, con l'obiettivo di costruire un sistema di valutazione della qualità della prestazione oggettivo, chiaro nelle logiche di assegnazione e misurazione e nel quale il personale coinvolto abbia consapevolezza delle attese dell'organizzazione nel suo complesso e rispetto all'ambito di propria competenza, è stato sviluppato un sistema basato su:

- obiettivi misurabili (attraverso un sistema puntuale di indicatori);
- comportamenti descritti nella loro scala di valutazione;
- momenti di confronto costante durante tutto il processo che va dall'assegnazione degli obiettivi alla consuntivazione dei risultati.

In coerenza con tali obiettivi sono stati definiti gli elementi caratterizzanti del sistema in modo tale che garantisca:

- l'assegnazione di obiettivi individuali riferibili direttamente al processo di propria competenza e/o a obiettivi trasversali comuni, ma che comunque, al fine di garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa, rappresentino la disarticolazione degli obiettivi del Segretariato Generale;
- la correlazione con gli strumenti di gestione del personale ed in particolare con il modello professionale che, per il tramite del sistema delle competenze, già orienta i comportamenti del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- l'affermazione di una cultura della responsabilità e della pianificazione attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie del Segretariato Generale a tutti i livelli organizzativi e la valorizzazione del contributo del personale dipendente al raggiungimento di obiettivi che sono rilevanti, definiti, misurabili e pertinenti alla sfera di competenza del singolo;
- la partecipazione del personale alle fasi di determinazione e assegnazione degli obiettivi attraverso un processo di comunicazione, condivisione e negoziazione (individuale e/o di gruppo nelle Conferenze di Settore) e monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti che attraversa tutto il ciclo di valutazione;
- la diversificazione, pur nella coerenza complessiva del modello, del sistema in relazione ai diversi ruoli e livelli di responsabilità ricoperti all'interno dell'organizzazione.

Le linee guida individuate hanno consentito di sviluppare un sistema di valutazione tale da favorire tra l'altro la collaborazione interfunzionale a tutti i livelli dell'organizzazione. L'attribuzione di obiettivi trasversali comuni a tutte le posizioni di coordinamento ed il collegamento a obiettivi del Segretariato Generale e della struttura dirigenziale di livello superiore favorisce, infatti, un processo di condivisione delle conoscenze che mette nelle condizioni ciascun dipendente di fornire

il proprio contributo non solo al raggiungimento dei propri obiettivi ma più in generale degli obiettivi di tutta l'organizzazione.

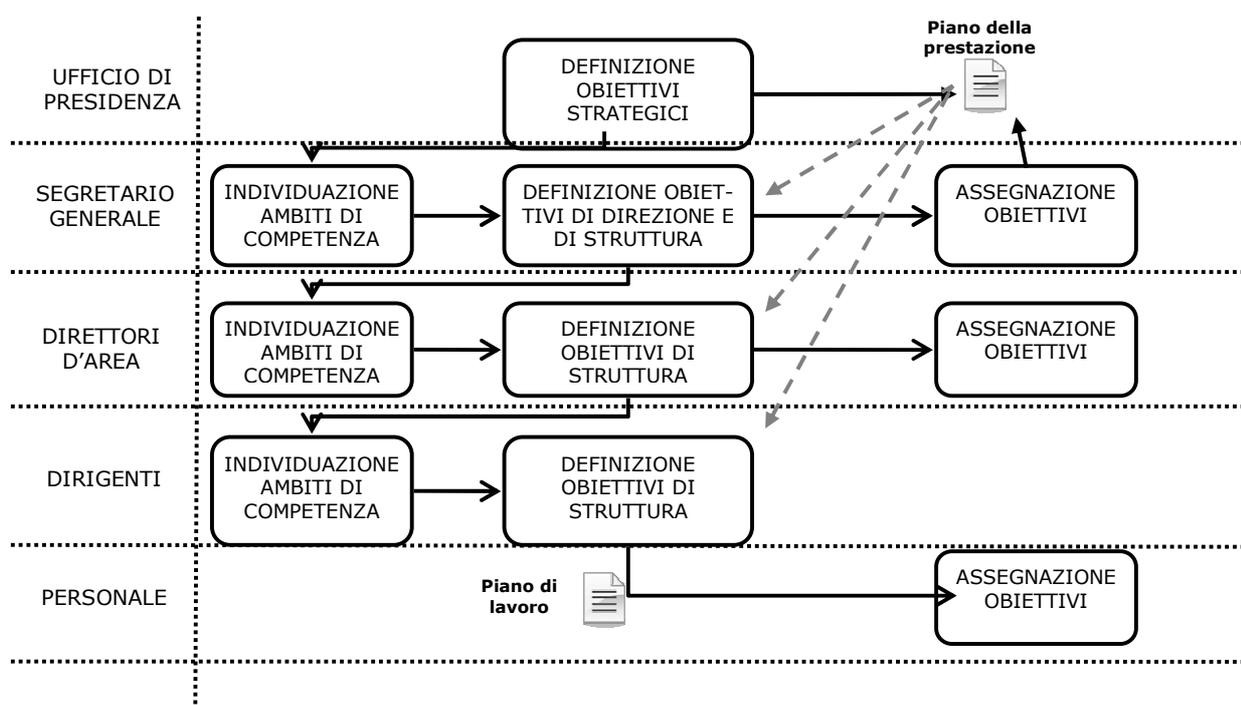
In sostanza il sistema di programmazione, misurazione e valutazione dei risultati rappresenta un quadro logico entro il quale collocare le attese dell'amministrazione in termini di risultati e comportamenti, declinando gli obiettivi strategici in obiettivi operativi ma non può essere in nessun caso lo strumento per predeterminarne a priori il risultato a prescindere da un corretto processo di misurazione e valutazione, finalizzato alla crescita qualitativa di tutta l'organizzazione.

2. Il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è articolato in fasi, tempi e modalità coerenti con le disposizioni normative e con la documentazione programmatica che delinea l'azione del Consiglio Regionale ovvero la Relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione del Consiglio Regionale e l'insieme degli obiettivi strategici approvati dall'Ufficio di Presidenza.

Ad inizio di anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento, si svolge la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi. Tale attività segue un processo progressivo cosiddetto "a cascata" che prevede che dagli obiettivi della Relazione previsionale e programmatica, programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità dell'Amministrazione, si passi agli obiettivi strategici assegnati dall'Ufficio di Presidenza al Segretariato Generale e da questi agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultati e i valori attesi. In stretta correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali.

Di seguito lo schema logico di definizione degli obiettivi:





Per quanto riguarda la tempistica il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione è articolato secondo le fasi e i tempi di seguito riportati:

Fasi	Principali risultati	Tempistica di riferimento
Programmazione	<ul style="list-style-type: none"> • Linee guida operative per l'avvio del ciclo di valutazione (Relazione previsionale e programmatica) 	Entro dicembre
	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione del Piano della prestazione/Obiettivi strategici • Assegnazione Obiettivi al Segretario Generale 	Entro 31 gennaio
	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione degli obiettivi strategici dal Segretario Generale alle Direzione d'Area 	Entro I [^] settimana di febbraio
	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione Obiettivi ai Dirigenti 	Entro II [^] settimana di febbraio
	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione Piani di lavoro 	Entro III [^] settimana di febbraio
	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione Obiettivi al personale 	Entro IV [^] settimana di febbraio
	<ul style="list-style-type: none"> • Chiusura fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati attesi 	Entro febbraio
Misurazione e consuntivazione	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica e valutazione intermedia • Eventuale ridefinizione degli obiettivi 	Entro 30 giugno
	<ul style="list-style-type: none"> • Chiusura periodo di osservazione 	Entro 31 dicembre
	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione risultati organizzativi • Valutazione dei risultati del Segretario Generale 	Entro II [^] settimana di gennaio
	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei risultati dei Direttori d'Area 	Entro III [^] settimana di gennaio
	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei risultati dei dirigenti 	Entro IV [^] settimana di gennaio
	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei risultati delle posizioni organizzative e del personale del comparto 	Entro II [^] settimana di febbraio
	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione della Relazione della prestazione 	Entro aprile



Nel corso del 2011, in fase di prima applicazione, il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della qualità della prestazione seguirà invece la seguente tempistica:

Principali attività	Tempistica di riferimento
<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione obiettivi strategici e redazione dei Piani di lavoro • Chiusura Assegnazione Obiettivi e schede comportamenti 	Entro Maggio
<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione e verifica intermedia 	Entro IV [^] settimana di giugno
<ul style="list-style-type: none"> • Chiusura Periodo di osservazione 	Entro IV [^] settimana di dicembre
<ul style="list-style-type: none"> • Misurazione e valutazione 	Entro II [^] settimana di febbraio
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione della prestazione 	Entro III [^] settimana di febbraio

3. Gli strumenti

In coerenza con la delibera di approvazione degli obiettivi strategici sono definiti gli strumenti a supporto del Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione nei quali individuare, definire ed assegnare gli obiettivi per tutto il personale del Consiglio Regionale. In particolare gli strumenti a supporto del Ciclo di gestione e sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione sono:

Strumenti/Azioni	Principali finalità
Piano della prestazione	Individuazione degli Obiettivi Strategici del Segretariato Generale del Consiglio Regionale
Assegnazione obiettivi strategici dal Segretario Generale ai Direttori d'Area e ai dirigenti direttamente afferenti	Individuazione degli Obiettivi strategici attribuiti dal Segretario Generale ai Settori direttamente afferenti e ai Direttori d'Area e da questi ai Settori afferenti la Direzione d'Area funzionali alla definizione dei Piani di Lavoro (Cfr. Allegato A)
Piano di lavoro	Individuazione degli Obiettivi di Struttura attribuiti ai Settori e dei relativi Piani di Azione con indicazione delle attività assegnate al comparto. (Cfr. Allegato B)
Schede assegnazione obiettivi individuali al personale del Comparto	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale del comparto (Cfr. Allegato C). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con gli obiettivi del Piano di lavoro.



Schede assegnazione obiettivi individuali al personale del Comparto titolare di posizione organizzativa	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale del comparto titolare di posizione organizzativa (Cfr. Allegato D). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con gli Obiettivi contenuti nel Piano di lavoro.
Schede assegnazione obiettivi e comportamenti individuali ai Dirigenti	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale Dirigente (Cfr. Allegato E). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con gli obiettivi strategici.

4. Gli attori

La catena valutatore-valutato, nel rispetto di quanto previsto agli articoli 18, 19 e 20 della legge regionale n. 4/2008, nonché all'articolo 17 del regolamento interno di organizzazione n. 16/2011, si articola secondo il seguente schema:

Valutatore	Valutato
Ufficio di Presidenza	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale
Segretario Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Direttori d'Area • Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento • Posizioni organizzative di diretto riferimento • Personale assegnato di diretto riferimento
Direttori d'Area	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti responsabili di settore di diretto riferimento • Posizioni organizzative di diretto riferimento • Personale assegnato di diretto riferimento
Dirigenti responsabili di settore	<ul style="list-style-type: none"> • Posizioni organizzative di diretto riferimento • Personale assegnato di diretto riferimento

Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e di valutazione è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'art. 15 ter della LR 04/2008 e del citato regolamento interno di organizzazione n. 16/2011.

L'organismo indipendente di valutazione è supportato dalla struttura competente in materia di programmazione, valutazione, monitoraggio e controllo e svolge le funzioni definite al Titolo IV – articolo 18 del regolamento interno di organizzazione n. 16/2011. In particolare:

- Monitora il funzionamento del sistema di valutazione nel suo complesso, informando l'Ufficio di Presidenza ed il Segretario Generale di eventuali criticità;
- Presidia il processo di misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa (connessa agli obiettivi strategici del Segretariato Generale);
- Valida la relazione della prestazione;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- Vigila sulla correttezza attribuzione dei premi ai dipendenti;

- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza
- Valuta gli esiti di eventuali rilevazioni sul clima organizzativo promosse dall'amministrazione;
- Redige annualmente le graduatorie, anche in forma aggregata, delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e delle categorie;
- Propone annualmente all'Ufficio di Presidenza la valutazione del Segretario generale.

5. I Fattori di Valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione ed è articolato su 3 fattori di valutazione:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretariato Generale
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo

In particolare il primo fattore è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale.

La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione e relazionale interfunzionale e tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali del Segretariato Generale.

Il raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale segue un meccanismo di consuntivazione del risultato legato al valore adeguato/non adeguato del contributo fornito come illustrato dei paragrafi successivi.

Il secondo fattore identifica e misura uno specifico risultato atteso, riferito ad un predefinito arco temporale, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo;
4. Indicazione della fonte dove reperire i dati necessari alla misurazione dell'indicatore;
5. Responsabile della alimentazione dei dati necessari alla misurazione degli indicatori.

Il terzo fattore valuta la qualità dei comportamenti organizzativi agiti nel raggiungimento dei risultati: la valutazione è espressa su una scala da 0 a 7.

Il secondo ed il terzo fattore, in termini di valutazione, sono rapportati ad una scala da zero a sette secondo le modalità di seguito rappresentate e danno origine, in base al peso ad essi assegnati, ad una sintesi valutativa rappresentativa in modo bilanciato del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti agiti.

L'utilizzo di una scala ad otto livelli consente una valutazione più puntuale dei risultati raggiunti e limita fenomeni statistici di concentrazione su specifici valori. Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 3) la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi dispari favorisce una valutazione più consapevole da parte del valutatore. L'utilizzo di un grading con descrizione dei soli valori in corrispondenza di punteggi dispari consente infatti l'attribuzione di un punteggio intermedio tra due valori descritti quando il comportamento osservato non è totalmente riconducibile all'uno o all'altro valore, ma si avvicina ad entrambi (Cfr. Allegato F e H).

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso del fattore 1 e dei fattore 2 e 3, cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi (del Segretariato Generale) e degli obiettivi individuali di risultato e di comportamento, è articolato diversamente in funzione del ruolo ricoperto.

In particolare, il complessivo dei fattori 2 e 3, è strutturato in maniera crescente al crescere delle responsabilità. Infatti chi ricopre ruoli a maggiore responsabilità e complessità anche organizzativa dispone di maggiori leve per determinare i propri risultati di prestazione individuale, rispetto a dipendenti appartenenti a categorie contrattuali il cui contributo individuale deve essere inquadrato in un più ampio contributo del gruppo/unità organizzativa cui appartengono.

Nella tabella seguente è riportato il range entro il quale ogni anno, in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni, è possibile definire il peso dei fattori e rispetto al fattore 1 quanto pesano gli obiettivi del Segretariato Generale.

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O	PERSONALE SENZA P.O.
Fattore 1	40%-50%	55%-50%	50%-60%
Fattore 2 e 3	60%-50%	45%-50%	50%-40%

Il Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del Comparto, del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa e del personale dirigente, sono stati sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati con riferimento alle responsabilità gestionali ed organizzative ad essi attribuite. Per chiarezza espositiva i Sistemi sono trattati in paragrafi distinti.

6. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione del personale del Comparto

Il **primo fattore (Contributo al raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale)** è collegato al raggiungimento degli obiettivi del Segretariato generale.

In particolare:

- a) il livello del contributo ai risultati del Segretariato generale è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, come definiti negli obiettivi strategici approvati dall'Ufficio di Presidenza, ed è ritenuto adeguato o meno al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è valutato dall'Ufficio di Presidenza al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposita delibera.
- b) Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi del Segretariato Generale supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.

Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi del Segretariato Generale, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo precedente (cfr. Allegato C - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale).

Il **secondo fattore (raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati)** misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività, formalizzati nel piano di lavoro. La misura di assegnazione (in quota parte rispetto al tempo-lavoro) del valutato al risultato rappresenta anche il peso ponderato di quel risultato sul punteggio del fattore. Complessivamente la somma delle misure di assegnazione ai risultati/attività deve essere pari al 100%.

Tale fattore incide pro-quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti).

Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette (cfr. Allegato G) in relazione al valore dell' indicatore individuato e/o alla rispondenza degli output prodotti alle attese dell'organizzazione (cfr. Allegato C - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A).

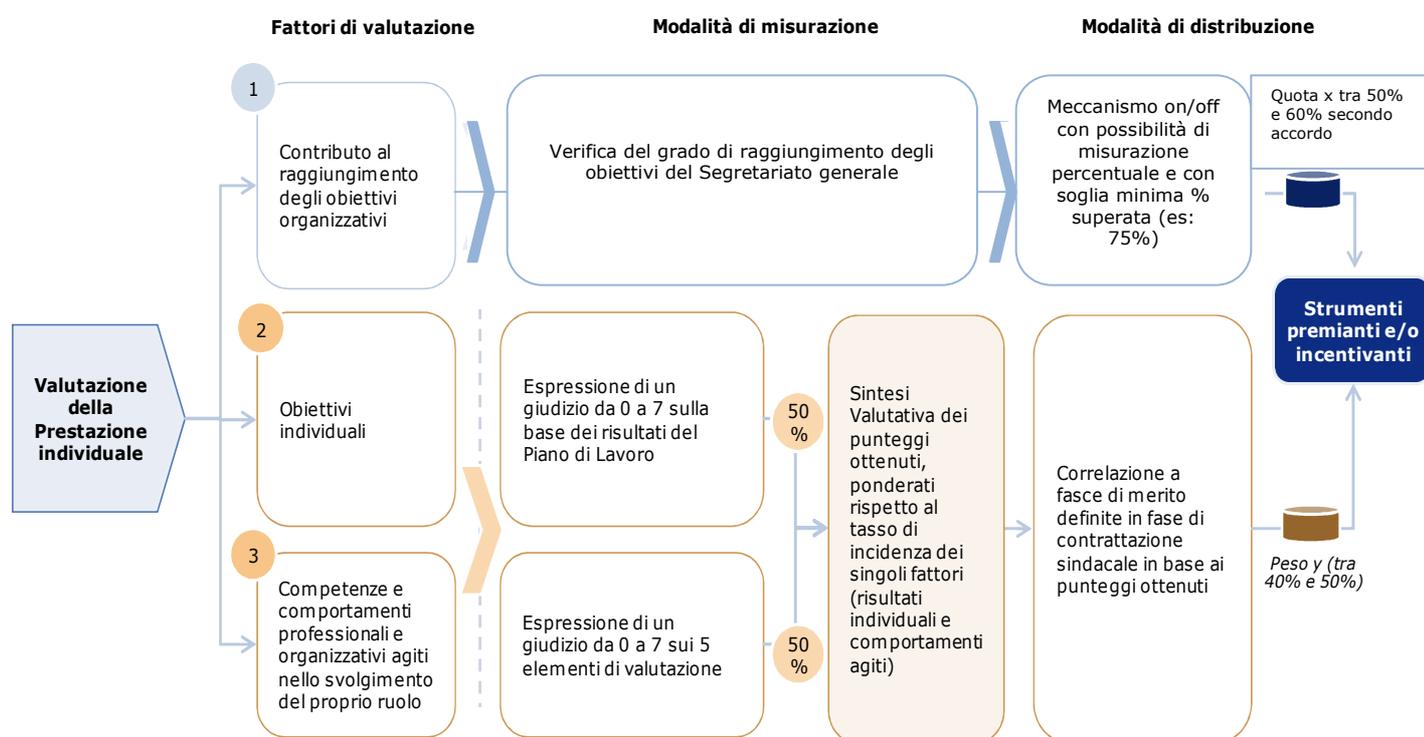
Il **terzo fattore (competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo)** misura su cinque elementi il livello di competenze e comportamenti agiti nel conseguimento dei risultati (cfr. Allegato F).

I cinque elementi di valutazione aggregano in una logica funzionale le competenze organizzative del comparto coerenti con il modello professionale.

Tale fattore incide pro-quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 2 (Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati). Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di una valutazione, prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette.

I cinque elementi di valutazione possono essere pesati in modo differenziato a seconda della categoria contrattuale e del ruolo svolto dal valutato all'interno dell'organizzazione. Il peso dei singoli elementi è individuato dal dirigente e oggetto di negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi (cfr. Allegato C - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B).

Di seguito si rappresenta un quadro di sintesi delle modalità di misurazione dei fattori di valutazione e del sistema volto a premiare il merito descritto nel relativo paragrafo:



7. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa

Il **primo fattore (Contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretariato Generale)** è collegato al raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale.

In particolare:

- il livello del contributo ai risultati del Segretariato Generale è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, come definiti nel **piano della prestazione** (obiettivi strategici approvati dall'Ufficio di Presidenza), ed è ritenuto adeguato al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi è valutato dall'Ufficio di Presidenza al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposita delibera.



- b) Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi del Segretariato Generale supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.

Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi del Segretariato Generale, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo precedente (cfr. Allegato D - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale).

Il **secondo fattore (raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati)** misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività, formalizzati nel piano di lavoro e individuati anche in relazione ad obiettivi trasversali comuni che possono essere definiti a livello di Settore/Direzione d'Area/Segretariato Generale.

I responsabili di Posizione organizzativa sono assegnati a risultati/attività di diretta responsabilità gestionale o professionale ma possono essere assegnati (in una percentuale residuale) ad ulteriori risultati/attività dei quali non sono direttamente responsabili.

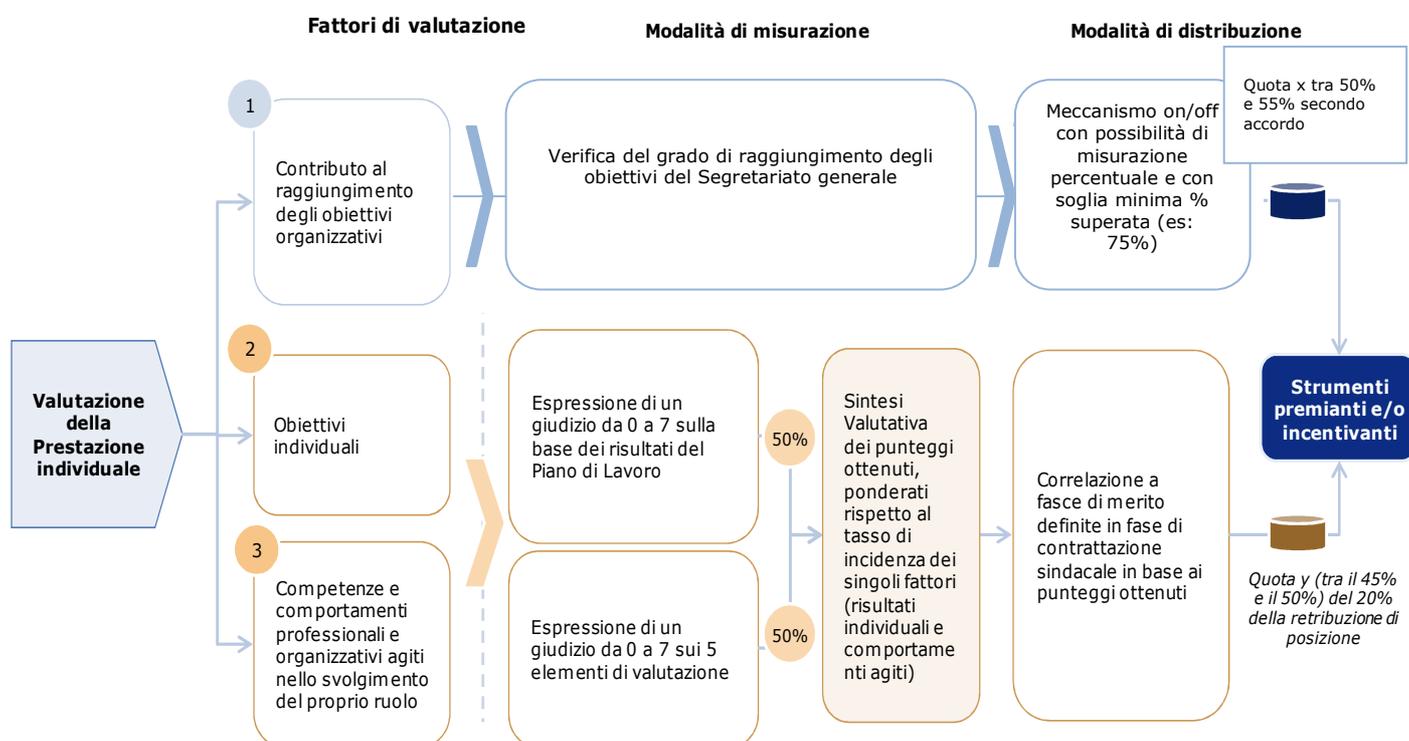
La misura di assegnazione (in quota parte rispetto al tempo-lavoro) del valutato al risultato/attività rappresenta anche il peso ponderato di quel risultato sul punteggio del fattore. Complessivamente la somma delle misure di assegnazione ai risultati/attività deve essere pari al 100%.

Tale fattore incide pro-quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito sul fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti).

Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette (cfr. Allegato G) in relazione al valore dell' indicatore individuato e/o alla rispondenza degli output prodotti alle attese dell'organizzazione (cfr. Allegato D - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A).

Il **terzo fattore (competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo)** misura su cinque elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti agiti nel conseguimento dei risultati (cfr. Allegato F). I cinque elementi di valutazione aggregano in una logica funzionale le competenze organizzative del comparto. Tale fattore incide pro-quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 2 (Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati). Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di una valutazione, prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette. I cinque elementi di valutazione possono essere pesati in modo differenziato a seconda del ruolo svolto dal valutato all'interno dell'organizzazione. Il peso dei singoli elementi è individuato dal dirigente e oggetto di negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi (cfr. Allegato D - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B).

Di seguito si rappresenta un quadro di sintesi delle modalità di misurazione dei fattori di valutazione e del sistema volto a premiare il merito descritto nel relativo paragrafo:



8. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale dirigente

Il **primo fattore (Contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretariato Generale)** è collegato al raggiungimento degli obiettivi del Segretariato generale.

In particolare:

- il livello del contributo ai risultati del Segretariato generale è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, come definiti nel **piano della prestazione** (obiettivi strategici approvati dall'Ufficio di Presidenza), ed è ritenuto adeguato al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi è valutato dall'Ufficio di Presidenza al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposita delibera.
- Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi del Segretariato Generale supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.



Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi del Segretariato Generale, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo precedente (cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale).

Il **secondo fattore (raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati)** misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati e incide pro-quota (70%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti).

Gli obiettivi assegnati, da minimo 3 a massimo 6, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

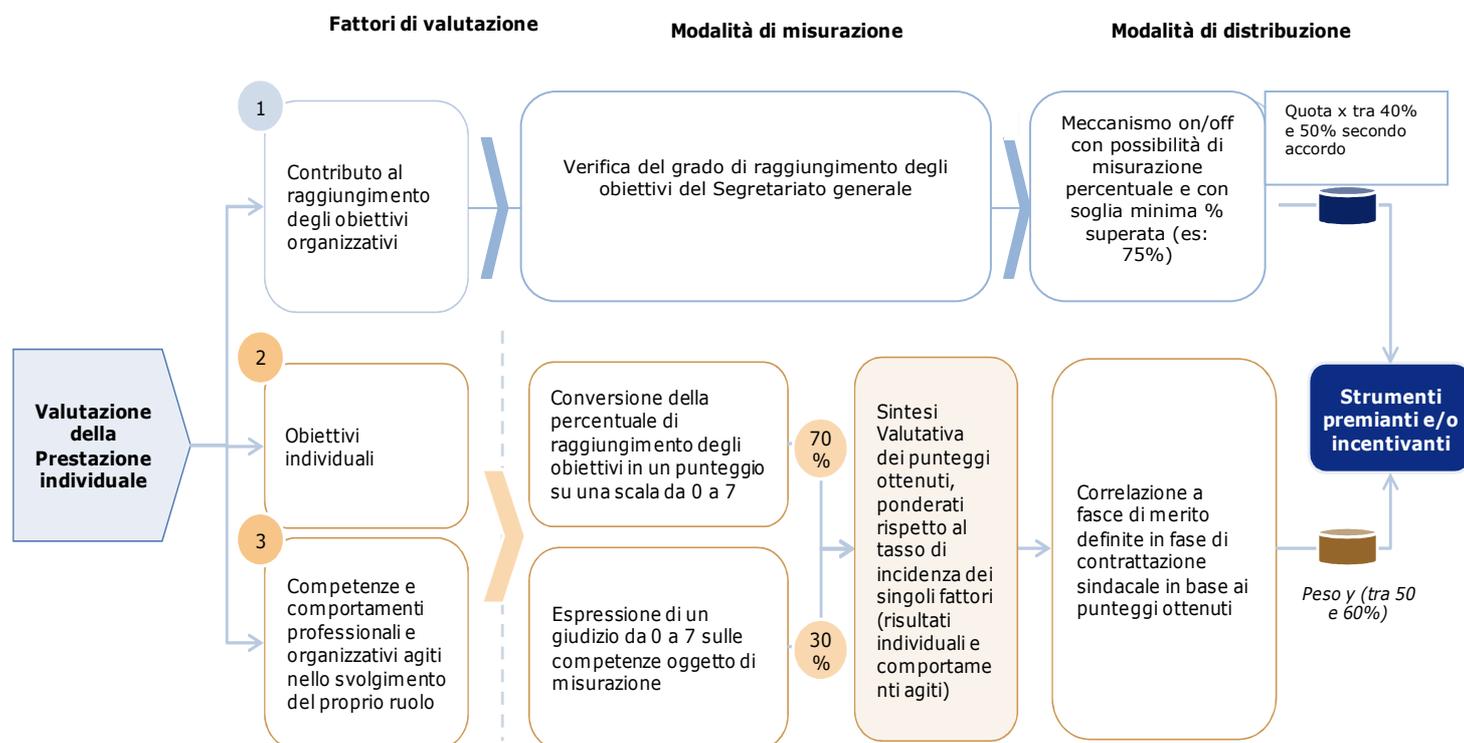
- Obiettivi strategici o di processo definiti, di norma, in coerenza con gli Obiettivi strategici formalizzati con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza. Sono attribuiti secondo l'ambito di rispettiva competenza;
- Obiettivi trasversali comuni (con peso massimo complessivo del 30%, fatto 100 il peso massimo di tutti gli obiettivi assegnati) sono obiettivi comuni a più dirigenti (nell'ambito della stessa Direzione d'Area o anche a livello di Segretariato Generale) ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo della organizzazione nel suo complesso (ad es. indagini di micro clima organizzativo, partecipazione a iniziative formative, processi che favoriscono la condivisione della conoscenza e la crescita professionale del personale assegnato).

A ciascun obiettivo sarà associato un peso, degli indicatori (di norma massimo 2) e un peso per ciascun indicatore, dei valori target e le relative fonti dove reperire i dati/informazioni necessarie per la misurazione e valutazione in itinere e finale (cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A).

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da zero a sette, ponderato per il peso dell'obiettivo (cfr. Allegato G).

Il **terzo fattore (competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo)** misura i comportamenti organizzativi agiti su una selezione non differenziata nel relativo peso e per soggetto valutato da quattro a cinque delle dodici competenze formalizzate nel "Dizionario delle Competenze organizzative" del personale Dirigente (almeno una competenza per ciascuna delle 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale) (cfr. Allegato I). Tale fattore incide pro-quota (30%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 2 (Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati). Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di una valutazione, prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette (cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B).

Di seguito si rappresenta un quadro di sintesi delle modalità di misurazione dei fattori di valutazione e del sistema volto a premiare il merito descritto nel relativo paragrafo:



9. Le fasi del processo di valutazione

All'inizio di ogni periodo di valutazione il valutatore ha la responsabilità di individuare gli obiettivi individuali e/o di gruppo in coerenza con **il piano della prestazione** (obiettivi strategici del Segretariato generale/Piano di Lavoro). A tal fine, il valutatore, per ciascun valutato, compila la scheda di assegnazione degli obiettivi (Cfr. Allegato C, D, E).

A valle della fase di individuazione degli obiettivi, è previsto un momento di comunicazione e negoziazione finalizzato a rendere trasparenti al soggetto valutato le aspettative del valutatore rispetto alle attività e agli specifici comportamenti organizzativi ritenuti necessari per l'efficace presidio delle attività e dei livelli di prestazione assegnati. Il colloquio, nell'ottica di un rapporto dialettico, è inoltre un'occasione per condividere:

- le finalità, i principi, le modalità e i tempi della valutazione, rispondendo agli eventuali quesiti posti dal Valutato;
- la descrizione sintetica e il relativo peso delle attività assegnate e formalizzate nel piano di lavoro/scheda obiettivi
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi attesi e il relativo peso.



La condivisione con il valutato della relativa scheda chiude formalmente la prima fase del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni e dà avvio al periodo di osservazione.

All'attività di costante monitoraggio "informale" si aggiunge un momento di verifica e di feedback formale al Valutato a valle del periodo di osservazione intermedia. Il valutatore procede alla valutazione dei risultati parziali raggiunti compilando gli appositi campi della scheda di assegnazione degli obiettivi e comunica in sede di colloquio individuale e/o a livello di gruppo in sede di Conferenza di settore i risultati parziali raggiunti. Inoltre procede alla verifica di eventuali eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul grado attuale di raggiungimento delle attività assegnate e concorda le eventuali azioni correttive da intraprendere per il riallineamento dell'azione del Valutato rispetto a quanto definito. In linea generale, è comunque opportuno che Valutato e Valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento degli obiettivi, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità.

Al termine del periodo complessivo di norma corrispondente all'anno solare, il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di: grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione, tenuto conto dell'autovalutazione da parte del valutato, del livello delle competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti. L'autovalutazione delle proprie competenze e dei comportamenti agiti riferito al periodo di valutazione rappresenta:

- la base di riferimento del giudizio del Valutatore rispetto ai comportamenti/competenze agiti dal soggetto valutato nel perseguimento degli obiettivi assegnati;
- un possibile strumento di verifica della percezione del valutato rispetto ai comportamenti messi in atto

A conclusione del processo valutativo si prevede un momento formale di confronto tra Valutato e Valutatore, che ha come scopo la condivisione della valutazione dei risultati sugli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti da quest'ultimo nel corso del periodo di riferimento.

Durante il colloquio valutato e valutatore si confronteranno sui punti di forza e le aree di miglioramento emerse durante il periodo di osservazione e definiranno un piano di interventi utili a migliorare l'apporto del valutato in coerenza con le attese dell'organizzazione.

Nell'ambito dello stesso colloquio inoltre il valutatore fornirà al valutato anche indicazioni sul raggiungimento o meno degli obiettivi del Segretariato Generale.

E' responsabilità del dirigente monitorare periodicamente l'andamento degli obiettivi coinvolgendo il personale per un miglioramento complessivo dei risultati previsti nel piano di lavoro. A tal fine devono essere adottati strumenti organizzativi e informatici che favoriscono il monitoraggio costante dei processi, la condivisione delle priorità e delle criticità che nel corso dell'anno possono verificarsi oltre alla chiara definizione della sfera di azione di ciascuno e delle interrelazioni che questa comporta.



ALLEGATI

ALLEGATI A - PROGRAMMA DEL SEGRETARIATO GENERALE

ALLEGATI B - PIANO DI LAVORO

**ALLEGATO C - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI
PERSONALE DEL COMPARTO**

**ALLEGATO D - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI
PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**ALLEGATO E - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI
PERSONALE DIRIGENTE**

**ALLEGATO F - ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E
COMPORAMENTI AGITI DEL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE
DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**ALLEGATO G- MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN UN PUNTEGGIO**

**ALLEGATO H- IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL
PERSONALE DIRIGENTE**

ALLEGATO A - PROGRAMMA DEL SEGRETARIATO GENERALE

Premessa

Il presente documento ha come oggetto la declinazione degli obiettivi strategici del Segretario generale e di ciascuna Direzione d'Area in obiettivi per i Settori direttamente afferenti.

I razionali alla base della redazione di tale documento possono essere sintetizzati come segue:

- assicurare l'omogeneità degli strumenti a supporto del Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione Organizzativa e Individuale;
- garantire la trasparenza, la comprensione attraverso una sistematizzazione sintetica delle informazioni da riportare;
- evidenziare la correlazione tra gli obiettivi dei Settori afferenti al Segretario Generale o alla Direzione d'Area e gli Obiettivi strategici del Segretariato Generale;
- focalizzazione sull'articolazione degli Obiettivi attribuiti ai Settori ed enfasi sull'esercizio delle relative funzioni e attività.

1.1 LA MISSION ISTITUZIONALE E IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Il paragrafo ha l'obiettivo di introdurre per il Segretariato Generale e per ciascuna Direzione d'Area le relative caratteristiche. In particolare:

- la missione istituzionale

La struttura organizzativa

Articolazione del Segretariato Generale con la descrizione delle finalità di ciascuna struttura (Settori afferenti al Segretariato Generale, alle Direzioni d'Area e Settori afferenti).

Si riporta di seguito un esemplificativo:

Articolazione struttura Organizzativa	Descrizione sintetica Mission Struttura
Segretario Generale	XXXX
Settori afferenti al Segretario Generale	
Direzioni d'Area	
Settore afferente alla Direzione d'Area	



Il personale

Illustrazione dell'articolazione del personale in forza presso il Segretariato Generale, suddiviso per categoria contrattuale e indicazione per ciascuna posizione dirigenziale presente delle relative risorse assegnate.

PERSONALE IN FORZA AL ____

CCNL	Numerosità personale	Anzianità di servizio (valore medio)
Dirigenti		
Cat. D		
Cat. C		
Cat. B		
Cat. A		
Totale		

PERSONALE PER STRUTTURA ORGANIZZATIVA AL ____

Struttura organizzativa	Numerosità del personale per categoria						
	Dirigenti	PO	D	C	B	A	Tot.
SEGRETARIATO GENERALE							
Settore X (a diretto riferimento del Segretario Generale)							
DIREZIONE DI AREA							
Settore X (a diretto riferimento della Direzione d'Area)							
Totale							

Analisi quali-quantitativa del personale in forza al Segretariato Generale. In particolare, evidenza della composizione del personale del Segretariato Generale (e delle articolazioni) in termini di titolo di studio, famiglia professionale di appartenenza, profili di ruolo a maggiore frequenza.

PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO AL _ _ _ _

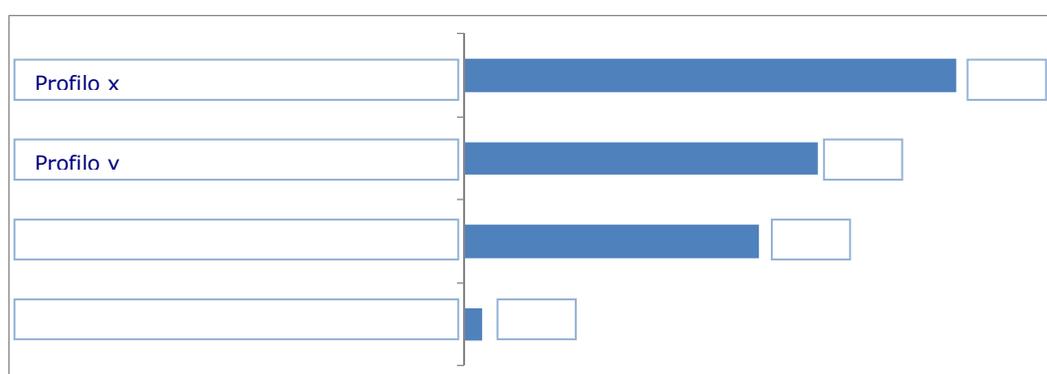
Titolo di studio	Numerosità						
	Dirigenti	PO	D	C	B	A	Tot.
Titoli post laurea							
Specializzazioni post laurea							
Laurea							
Laurea triennale e Diploma universitario							
Diploma							
Diploma Triennale							
Licenza media							
Licenza elementare							
Totale							



PERSONALE PER FAMIGLIA PROFESSIONALE AL _ _ _

Numerosità del personale per Famiglia professionale	Numerosità
Famiglia X	
Famiglia z	
...	
...	

PROFILI DI RUOLO A MAGGIORE FREQUENZA



Il quadro economico-finanziario del Segretariato Generale

Nel paragrafo si illustrano le risorse finanziarie dei Settori afferenti al Segretario Generale, delle Direzioni d'Area e Settori secondo lo schema esemplificativo riportato di seguito:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA	RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE
Segretario Generale	
Settore X.	
Settore Y	
Sub tot.	
Direzione d'Area	
Settore X.	
Settore Y	
Sub tot.	
Totale	

IL QUADRO DEGLI OBIETTIVI DEL SEGRETARIATO GENERALE

Nel paragrafo si riporta il quadro degli obiettivi del Segretariato Generale e si evidenzia come questi si declinino in obiettivi per ciascun Settore afferente al Segretario Generale, a per ciascuna Direzione d'Area e Settore a questa afferente enfatizzando il legame con:

- la strategia del Segretariato Generale come declinata nel "Piano della prestazione"(obiettivi strategici) per quanto di competenza;
- la mission e l'ambito funzionale/operativo di ciascuna articolazione.
- i processi trasversali individuati;

Di seguito una tabella di sintesi degli obiettivi attribuiti a ciascun Settore afferente al Segretario Generale, a ciascuna Direzione d'Area e Settore a questa afferente che verranno riportati nelle schede Obiettivo per ciascuna struttura interessata:

Tipologia Fonte Obiettivo (cfr. legenda)	Obiettivo del Segretario Generale	Obiettivo del Direttore d'Area	Obiettivo di articolazione	Struttura interessata
			Descrizione Obiettivo 1.1.1	Settore X
			Descrizione Obiettivo 1.1.2	Direzione d'Area
			Descrizione Obiettivo 1.1.3	Settore X
			Descrizione Obiettivo 1.1.4	Settore Y Y

Legenda Fonte Obiettivo di Segretariato Generale

A	Piano della Prestazione (obiettivi strategici)
B	Obiettivi assegnati dal Segretario Generale o dal Direttore d'Area



DIREZIONE D'AREA/ SETTORE								
Nome Direzione d'Area/ Settore								
Obiettivo del Segretariato Generale (codice fonte e descrizione)		Obiettivo Direzione d'Area/Settore	Indicatore		Valore Target	Fonte Dati	Resp. alimentazione dati	Altre strutture coinvolte
cfr. legenda*	Descrizione Obiettivo 1.1	Descrizione Obiettivo 1.1.1	1	Descrizione Indicatore 1				
cfr. legenda*	Descrizione Obiettivo 1.2	Descrizione Obiettivo 1.2.1	--	----				
Impiego Risorse Umane FTE (Full Time Equivalent - Unità di risorse umane impiegate a tempo pieno nell'arco temporale di un anno)		Costi del personale (calcolati su costo standard FTE)	Risorse Finanziarie				Note	
Comparto	Altre (PO)		Spesa corrente		Investimento			
Num. FTE	Num. FTE		€ _ _ _ _	€ _ _ _ _	€ _ _ _ _			
Piano di Azione								
Cod. - Attività/Fase		Data inizio	Data termine prevista	Responsabile realizzazione attività/fase	Indicatore di risultato	Valore target	Output	Altre strutture coinvolte
1.1.1.1	Descrizione Attività							
---	---							
1.2.1.1	Descrizione Attività							

Legenda Fonte Obiettivo di Segretariato Generale

A	Piano della Prestazione (obiettivi strategici)
B	Obiettivi assegnati dal Segretario Generale o dal Direttore d'Area



LE SCHEDE DI CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI

Nel paragrafo si riporta la scheda da alimentare in sede di valutazione intermedia e valutazione finale dei risultati al fine di verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi della struttura. Il tasso di conseguimento medio degli obiettivi della struttura è il valore di riferimento per la misurazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura dirigenziale di livello superiore per tutto il personale assegnato alla struttura (fattore 1).

SCHEDA CONSUNTIVAZIONE RISULTATI DIREZIONE D'AREA/SETTORE						
Nome Direzione d'Area/Settore						
Obiettivo Direzione d'Area/Setto re	Indicatore	Valore Target	LIVELLO DI CONSEGUIMENTO			
			Valore indicatore periodo intermedio	Valore indicatore a consuntivo	Tasso di conseguimento indicatore ¹	Tasso di conseguimento medio ²
Descrizione Obiettivo 1.1.1	1 <i>Descrizione Indicatore 1</i>					
Descrizione Obiettivo 1.2.1	-- ----					
Descrizione Obiettivo 1.2.3	-- ----					

1 Il tasso di conseguimento dell'indicatore è dato dal rapporto tra il valore dell'indicatore a consuntivo ed il valore target. Nei caso in cui l'obiettivo sia di riduzione/contenimento (ad es. della spesa) il calcolo del tasso di conseguimento dell'indicatore è dato dalla formula $[1+(1-(\text{valore consuntivo}/\text{valore target}))]*100$

2 Il tasso di conseguimento medio è dato dal rapporto tra la somma dei tassi di conseguimento degli indicatori e il numero di obiettivi assegnati alla struttura



ALLEGATO B - PIANO DI LAVORO

Premessa

Il presente documento ha come oggetto la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi per singole strutture (Settori afferenti al Segretario Generale o alle Direzioni d'Area).

I razionali alla base della redazione di tale documento possono essere sintetizzati come segue:

- assicurare l'omogeneità degli strumenti a supporto del Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione Organizzativa e Individuale;
- garantire la trasparenza, la comprensione attraverso una sistematizzazione sintetica delle informazioni da riportare;
- evidenziare la correlazione tra gli obiettivi dei Settori e gli obiettivi della eventuale Direzione d'Area o del Segretariato Generale;
- focalizzazione sull'articolazione degli Obiettivi attribuiti alle strutture ed enfasi sull'esercizio delle relative deleghe.

LA MISSION E IL CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA STRUTTURA

Il paragrafo ha l'obiettivo di introdurre ciascuna Struttura e le relative caratteristiche. In particolare:

- la mission della Struttura

Il personale

Illustrazione dell'articolazione del personale in forza presso la Struttura, suddiviso per categoria contrattuale e indicazione per ciascuna posizione dirigenziale presente delle relative risorse assegnate e i movimenti in entrata e uscita nell'anno precedente.

PERSONALE IN FORZA AL ____

CCNL	Numerosità personale	Anzianità di servizio (valore medio)
Dirigente		
Cat. D		
Cat. C		
Cat. B		
Cat. A		
Totale		



Analisi quali-quantitativa del personale in forza nella Struttura. In particolare, evidenza della composizione del personale in termini di titolo di studio, famiglia professionale di appartenenza, profili di ruolo a maggiore frequenza.

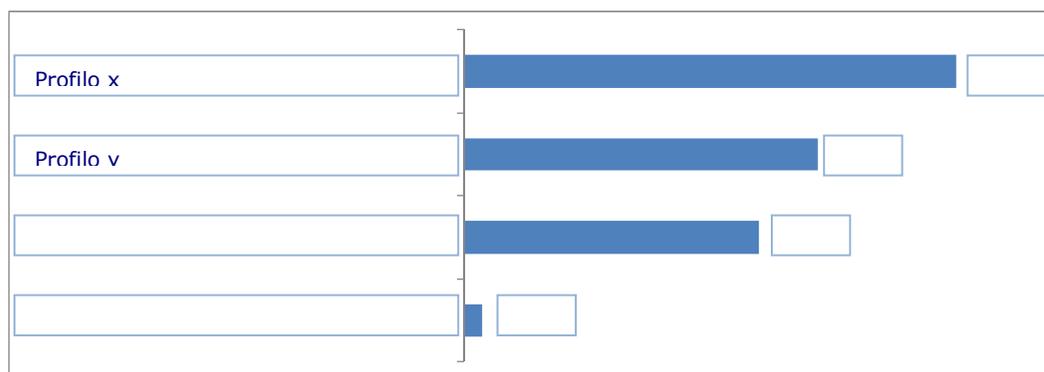
PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO AL _ _ _ _

Titolo di studio	Numerosità						Tot.
	Dirigenti	PO	D	C	B	A	
<i>Titoli post laurea</i>							
<i>Specializzazioni post laurea</i>							
<i>Laurea</i>							
<i>Laurea triennale e Diploma universitario</i>							
<i>Diploma</i>							
<i>Diploma triennale</i>							
<i>Licenza media</i>							
<i>Licenza elementare</i>							
Totale							

PERSONALE PER FAMIGLIA PROFESSIONALE AL _ _ _ _

Numerosità del personale per Famiglia professionale	Numerosità
<i>Famiglia X</i>	
<i>Famiglia z</i>	
...	
...	

PROFILI DI RUOLO A MAGGIORE FREQUENZA





IL QUADRO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA

Nel paragrafo si riporta il quadro degli obiettivi della Struttura enfatizzando il legame con:

- la strategia del Segretariato Generale come declinata nel “Piano della prestazione” per quanto di competenza;
- i processi trasversali individuati;
- la mission e l’ambito istituzionale di ciascuna articolazione.

Di seguito una tabella di sintesi degli obiettivi attribuiti alle Strutture e che verranno riportati nelle schede Obiettivo per ciascuna Struttura :

Tipologia Fonte Obiettivo di Segretariato Generale (cfr. legenda)	Obiettivo Direzione d’Area (eventuale)	Obiettivo Struttura
	Descrizione Obiettivo	
	Descrizione Obiettivo	
	N.A.	

Legenda Fonte Obiettivo di Segretariato Generale

A	Piano della Prestazione (obiettivi strategici)
B	Obiettivi assegnati dal Segretario Generale o dal Direttore d’Area



STRUTTURA (SETTORE)								
Nome del settore								
Obiettivo di Segretariato Generale (codice fonte e descrizione)	Obiettivo DIREZIONE D'AREA (eventuale)	Obiettivo Struttura	Indicatore		Valore Target	Fonte Dati	Resp. alimentazione e dati	Altre strutture coinvolte
cfr. legenda*	Descrizione Obiettivo	Descrizione Obiettivo	1	Descrizione Indicatore 1				
cfr. legenda*	N.A.	Descrizione Obiettivo	--	----				
Impiego Risorse Umane FTE (Full Time Equivalent - Unità di risorse umane impiegate a tempo pieno nell'arco temporale di un anno)		Costi del personale (calcolati su costo standard FTE)	Risorse Finanziarie			NotE		
Comparto	Altre (PO)		Spesa corrente		Investimento			
Num. FTE	Num. FTE	€ ___	€ ___		€ ___			
Piano di Azione								
Cod. - Attività/Fase	Data inizio	Data termine prevista	Responsabile realizzazione attività/fase	Indicatore di risultato	Valore target	Output	Altre strutture coinvolte	
---	Descrizione Attività							
---	---							
---	---							

Obiettivi di Struttura

* **Legenda Fonte Obiettivo di Segretariato Generale**



A	Piano della Prestazione (obiettivi strategici)
B	Obiettivi assegnati dal Segretario Generale o dal Direttore d'Area

LE SCHEDE DI CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI

Nel paragrafo si riporta la scheda da alimentare in sede di valutazione intermedia e valutazione finale dei risultati al fine di verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi della struttura. Il tasso di conseguimento medio degli obiettivi della struttura è il valore di riferimento per la misurazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura dirigenziale di livello superiore per tutto il personale assegnato alla struttura (fattore 1).

SCHEDE CONSUNTIVAZIONE RISULTATI SETTORE						
Nome Settore						
Obiettivo Settore	Indicatore	Valore Target	LIVELLO DI CONSEGUIMENTO			
			Valore indicatore periodo intermedio	Valore indicatore a consuntivo	Tasso di conseguimento indicatore ¹	Tasso di conseguimento medio ²
Descrizione Obiettivo 1.1.1	1 <i>Descrizione Indicatore 1</i>					
Descrizione Obiettivo 1.2.1	-- ----					
Descrizione Obiettivo 1.2.3	-- ----					

¹ Il tasso di conseguimento dell'indicatore è dato dal rapporto tra il valore dell'indicatore a consuntivo ed il valore target. Nei caso in cui l'obiettivo sia di riduzione/contenimento (ad es. della spesa) il calcolo del tasso di conseguimento dell'indicatore è dato dalla formula $[1+(1-(\text{valore consuntivo}/\text{valore target}))]*100$

Il tasso di conseguimento medio è dato dal rapporto tra la somma dei tassi di conseguimento degli indicatori e il numero di obiettivi assegnati alla struttura



**ALLEGATO C - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORTAMENTI
PERSONALE DEL COMPARTO**



Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

PERIODO DI VALUTAZIONE

Valutato		Valutatore	
Nome	_____	Nome	_____
Cognome	_____	Cognome	_____
	Segretariato Generale del Consiglio Regionale	Segretario Generale	_____
Direzione d'Area	_____	Direttore d'Area	_____
Settore	_____	Dirigente	_____
Matricola	_____	Matricola	_____

Sezione A - Obiettivi Individuali e/o di Gruppo

Cod.	° Obiettivi del Segretariato Generale	Cod.	¹ Obiettivi della struttura di livello superiore	² Attività					LIVELLO DI CONSEGUIMENTO RISULTATI				
				Tipologia	Cod.	Descrizione	³ Misura di assegnazione (Peso)	⁴ Indicatore/output	⁴ Valore Target	⁵ VALORE INDICATORE PERIODO INTERMEDIO	⁶ VALORE INDICATORE A CONSUNTIVO	⁷ PUNTEGGIO CONSUNTIVO	⁸ PUNTEGGIO PONDERATO
1.0		1.1		Obiettivi strategici o di processo	1.1.1			0%					0
					1.2.1	...		0%					0
					2.1.1			0%				0	
2.0													
								0%			⁹ Punteggio complessivo	0	

¹⁰ NOTE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



Sezione B - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

¹¹ ELEMENTI DI VALUTAZIONE	¹² PESO	Livello AGITO		
		¹³ Valore AUTOVALUTAZIONE	¹⁴ VALORE ETEROVALUTAZIONE	¹⁵ PUNTEGGIO PONDERATO
Gestione del lavoro				
Gestione dei problemi				
Gestione delle relazioni				
Gestione delle modalità organizzative				
Gestione delle risorse				

100%

⁹ *Punteggio complessivo*

0

¹⁰NOTE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

Sezione A - Livello del contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale e/o della struttura organizzativa di livello superiore

	¹⁶ ADEGUATO	¹⁶ NON ADEGUATO
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale</i>		
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore</i>		

Sezione B - Sintesi Valutativa su Obiettivi individuali e/o di gruppo e comportamenti e competenze professionali e organizzativi

	¹⁷ PUNTEGGIO	¹⁸ PONDERAZIONE	¹⁹ SINTESI VALUTATIVA
<i>Obiettivi Individuali e/o di gruppo</i>	0	50%	0
<i>Competenze e comportamenti</i>	0	50%	

²⁰Sezione C - Commenti e azioni di sviluppo

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

data



Legenda

0	Obiettivi del Segretariato Generale	Descrizione sintetica dell'obiettivo del Segretariato Generale che si disarticola in Obiettivo della struttura organizzativa di livello superiore
1	Obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore	Descrizione sintetica dell'Obiettivo della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore che si disarticola a sua volta in Obiettivo individuale assegnato
2	Attività	Descrizione sintetica delle attività assegnate al dipendente e formalizzate nel piano di lavoro
3	Misura di assegnazione (Peso)	Valore atteso del risultato assegnato che ne rappresenta anche il peso
4	Indicatore/output - Valore target	Descrizione sintetica dell'indicatore e del relativo valore target o dell'output associato alla attività come formalizzato nel piano di lavoro
5	Valore Indicatore periodo intermedio	Valore dell'indicatore/output misurato alla data di osservazione intermedia attraverso l'espressione di una valutazione su una scala da 0 a 7.
6	Valore Indicatore a consuntivo	Valore dell'indicatore/output misurato alla chiusura del periodo di osservazione attraverso l'espressione di una valutazione su una scala da 0 a 7.
7	Punteggio a consuntivo	Valore dell'indicatore/output misurato alla chiusura del periodo di osservazione attraverso l'espressione di una valutazione su una scala da 0 a 7.
8	Punteggio ponderato	Livello di conseguimento del risultato assegnato ponderato per la relativa misura di assegnazione.
9	Punteggio complessivo	Somma dei punteggi ponderati
10	Note	Sezione dedicata alla formalizzazione di eventuali criticità, vincoli e/o azioni correttive che si dovessero rendere necessarie, commenti rilevanti ai fini della valutazione



11	Elementi di valutazione	Elenco dei 5 elementi di valutazione che aggregano in una logica funzionale le competenze contenute nel dizionario delle competenze organizzative del comparto
12	Peso	Peso/importanza relativa di ogni comportamento selezionato rispetto agli altri individuati
13	Valore autovalutazione	Espressione da parte del Valutato del livello agito della competenza
14	Valore Eterovalutazione	Espressione da parte del Valutatore del livello agito della competenza
15	Punteggio ponderato	Conversione della valutazione del valutatore in un punteggio ponderato attraverso il prodotto tra giudizio espresso e il peso della competenza
16	Contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale - della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore (Adeguate/Non adeguate)	<ul style="list-style-type: none"> - Il livello del contributo collegato ai risultati del Segretariato Generale è ritenuto adeguato quando i relativi obiettivi sono ritenuti raggiunti. Il raggiungimento degli obiettivi del Segretariato Generale è valutato dall'Ufficio di Presidenza e formalizzato in apposita delibera - Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.
17	Punteggio	Indica il punteggio sintetico ottenuto relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti
18	Ponderazione	Tasso di incidenza dei singoli fattori (risultati individuali e comportamenti agiti) sulla sintesi valutativa
19	Sintesi Valutativa	E' data dalla somma dei punteggi sintetici ottenuti relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti ponderati con il relativo peso
20	Commenti a azioni di sviluppo	Eventuali commenti e/o azioni finalizzate al miglioramento della prestazione individuale



**ALLEGATO D - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORTAMENTI
PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**



Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

PERIODO DI VALUTAZIONE

Valutato		Valutatore	
Nome	_____	Nome	_____
Cognome	_____	Cognome	_____
	Segretariato Generale del Consiglio Regionale	Segretario Generale	_____
Direzione d'Area	_____	Direttore d'Area	_____
Settore	_____	Dirigente	_____
Matricola	_____	Matricola	_____

Sezione A - Obiettivi Individuali e/o di Gruppo

Cod.	⁰ Obiettivi del Segretariato Generale	Cod.	¹ Obiettivi della struttura di livello superiore	² Attività						LIVELLO DI CONSEGUIMENTO RISULTATI					
				Tipologia	Cod.	Descrizione	³ Responsabilità diretta	⁴ Indicatore/output	⁴ Valore Target	⁵ Misura di assegnazione (Peso)	⁶ VALORE INDICATORE PERIODO INTERMEDIO	⁷ VALORE INDICATORE A CONSUNTIVO	⁸ PUNTEGGIO A CONSUNTIVO	⁹ PUNTEGGIO PONDERATO	
1.0		1.1		Obiettivi strategici o di processo	1.1.1					0%				0	
					1.2.1	...				0%				0	
2.0					2.1.1					0%				0	
					1.1					0%				0	
					Obiettivi Trasversali Comuni	1.2					0%				0
														0	

0%

¹⁰ Punteggio complessivo

0

¹¹ NOTE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



Sezione B - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

¹² Elementi di valutazione	¹³ PESO	Livello AGITO		
		¹⁴ Valore AUTOVALUTAZIONE	¹⁵ VALORE ETEROVALUTAZIONE	¹⁶ PUNTEGGIO PONDERATO
Gestione del lavoro				
Gestione dei problemi				
Gestione delle relazioni				
Gestione delle modalità organizzative				
Gestione delle risorse				

100%

¹⁰ Punteggio complessivo

0

¹¹NOTE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

Sezione A - Livello del contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale e/o della struttura organizzativa di livello superiore

	¹⁷ ADEGUATO	¹⁷ NON ADEGUATO
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale</i>		
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore</i>		

Sezione B - Sintesi Valutativa su Obiettivi individuali e/o di gruppo e comportamenti e competenze professionali e organizzativi

	¹⁸ PUNTEGGIO	¹⁹ PONDERAZIONE	²⁰ SINTESI VALUTATIVA
<i>Obiettivi Individuali e/o di gruppo</i>	0	50%	0
<i>Competenze e comportamenti</i>	0	50%	

²¹Sezione C - Commenti e azioni di sviluppo

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

data



Legenda

0	Obiettivi del Segretariato Generale	Descrizione sintetica dell'obiettivo del Segretariato Generale che si disarticola in Obiettivo della struttura organizzativa di livello superiore
1	Obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore	Descrizione sintetica dell'Obiettivo della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore che si disarticola a sua volta in Obiettivo individuale assegnato
2	Attività	Descrizione sintetica delle attività assegnate al dipendente e formalizzate nel piano di lavoro. Indicazione inoltre delle attività caratterizzate dalla diretta responsabilità di risultato attribuita alla PO. Indicazione, inoltre, di obiettivi comuni definiti a livello di Settore/Direzione d'Area/Segretariato Generale
3	Misura di assegnazione (Peso)	Valore atteso del risultato assegnato che ne rappresenta anche il peso
4	Indicatore/output	Descrizione sintetica dell'indicatore o dell'output associato alla attività come formalizzato nel piano di lavoro
5	Valore Indicatore periodo intermedio	Valore dell'indicatore misurato alla data di osservazione intermedia. Qualora all'attività fosse attribuito un output, e non un indicatore, la valutazione intermedia sarà espressa su una scala da 0 a 7.
6	Valore Indicatore a consuntivo	Valore dell'indicatore misurato alla data di chiusura del periodo di osservazione. Qualora all'attività fosse attribuito un output, e non un indicatore, la valutazione a consuntivo sarà espressa su una scala da 0 a 7.
7	Tasso di conseguimento indicatore	Confronto tra il Valore target e il valore dell'indicatore misurato a chiusura del periodo di osservazione. Qualora all'attività fosse attribuito un output, e non un indicatore, la valutazione a consuntivo sarà espressa su una scala da 0 a 7.
8	Punteggio a consuntivo ponderato	Livello di conseguimento del risultato assegnato attraverso la conversione, del tasso di conseguimento di ciascun indicatore in un punteggio su una scala da 0 a 7 e ponderazione dello stesso per la relativa misura di assegnazione. Qualora all'attività fosse attribuito un output, e non un indicatore, la valutazione a consuntivo sarà ponderata per la relativa misura di assegnazione.
9	Punteggio complessivo	Somma dei punteggi ponderati
10	Note	Sezione dedicata alla formalizzazione di eventuali criticità, vincoli e/o azioni correttive che si dovessero rendere necessarie, commenti rilevanti ai fini della valutazione



11	Elementi di valutazione	Elenco dei 5 elementi di valutazione che aggregano in una logica funzionale le competenze contenute nel dizionario delle competenze organizzative del comparto
12	Peso	Peso/importanza relativa di ogni comportamento selezionato rispetto agli altri individuati
13	Valore autovalutazione	Espressione da parte del Valutato, su una scala da 0 a 7, del livello agito della competenza
14	Valore Eterovalutazione	Espressione da parte del Valutatore, su una scala da 0 a 7, del livello agito della competenza
15	Punteggio ponderato	Conversione della valutazione del valutatore in un punteggio ponderato attraverso il prodotto tra giudizio espresso e il peso della competenza
16	Contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale - della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore (Adeguato/Non adeguato)	<ul style="list-style-type: none"> - Il livello del contributo collegato ai risultati del Segretariato Generale è ritenuto adeguato quando i relativi obiettivi sono ritenuti raggiunti. Il raggiungimento dei risultati del Segretariato Generale è valutato dall'Ufficio di Presidenza e formalizzato in apposita delibera - Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.
17	Punteggio	Indica il punteggio sintetico ottenuto relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti
18	Ponderazione	Tasso di incidenza dei singoli fattori (risultati individuali e comportamenti agiti) sulla sintesi valutativa
19	Sintesi Valutativa	E' data dalla somma dei punteggi sintetici ottenuti relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti ponderati con il relativo peso
20	Commenti a azioni di sviluppo	Eventuali commenti e/o azioni finalizzate al miglioramento della prestazione individuale



ALLEGATO E - SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENTE



Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

PERIODO DI VALUTAZIONE

Valutato		Valutatore	
Nome	_____	Nome	_____
Cognome	_____	Cognome	_____
	Segretariato Generale del Consiglio Regionale	Segretario Generale	_____
Direzione d'Area	_____	Direttore d'Area	_____
Settore	_____	Matricola	_____
Matricola	_____		

Sezione A - Obiettivi Individuali e/o di Gruppo

Cod.	Obiettivi del Segretariato Generale	Cod.	Obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore	Obiettivi individuali e/o di gruppo			INDICATORI					LIVELLO DI CONSEGUIMENTO									
				Tipologia	Cod.	Descrizione	Peso	N°	Descrizione	Peso %	Valore Target	Fonte dati	Responsabile alimentazione dati	VALORE INDICATORE PERIODO INTERMEDIO	VALORE INDICATORE A CONSUNTIVO	TASSO DI CONSEGUIMENTO INDICATORE	TASSO DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO PONDERATO			
1.0		1.1		Obiettivi strategici o di processo	1.1.1		0%	1		0%						0%		0%	0		
								2		0%						0%		0%			
								1.2.1		0%							0%		0%		0
								2		0%							0%		0%		
2.0					2.1:1		0%	1		0%							0%	0			
								2		0%							0%		0%		
							Peso obiettivi strategici o di processo	0%								Punteggio Obiettivi strategici o di processo	0				
				Obiettivi Trasversali Comuni	1.1		0%	1		0%						0%		0%	0		
					1.2		0%	1		0%						0%		0%	0		
					1.3		0%	1		0%						0%		0%	0		
							Peso obiettivi trasversali comuni	0%								Punteggio Obiettivi Trasversali comuni	0				
							Peso complessivo obiettivi individuali e/o di gruppo	0%								Punteggio complessivo	0				

¹³ NOTE

Data _____

Firma Valutato _____

Firma Valutatore _____



Sezione B - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

Area di competenza	¹⁴ Competenza	¹⁵ PESO	Livello AGITO		
			¹⁷ Valore AUTOVALUTAZIONE	¹⁸ VALORE ETEROVALUTAZIONE	¹⁹ PUNTEGGIO PONDERATO
COGNITIVA	FLESSIBILITA'				
	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA				
REALIZZATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO				
	INIZIATIVA				
	ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO				
RELAZIONALE	INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE				
	COMUNICAZIONE				
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE				
GESTIONALE	NEGOZIAZIONE				
	SVILUPPO DEI COLLABORATORI				

100%

¹² Punteggio complessivo

0

¹²NOTE

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale

Sezione A - Livello del contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale e/o della struttura organizzativa di livello superiore

	²⁰ ADEGUATO	²⁰ NON ADEGUATO
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale</i>		
<i>Contributo connesso a Obiettivi Organizzativi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore</i>		

Sezione B - Sintesi Valutativa su Obiettivi individuali e/o di gruppo e comportamenti e competenze professionali e organizzativi

	²¹ PUNTEGGIO	²² PONDERAZIONE	²³ SINTESI VALUTATIVA
<i>Obiettivi Individuali e/o di gruppo</i>	0	70%	0
<i>Competenze e comportamenti</i>	0	30%	

²⁴ Sezione C - Commenti e azioni di sviluppo

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

data _____



Legenda

0	Obiettivi del Segretariato Generale	Descrizione sintetica dell'obiettivo del Segretariato Generale che si disarticola in Obiettivo della struttura organizzativa di livello superiore
1	Obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore	Descrizione sintetica dell'Obiettivo della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore che si disarticola a sua volta in Obiettivo individuale assegnato
2	Obiettivi individuali e/o di gruppo	Descrizione sintetica degli obiettivi assegnati al Dirigente con indicazione del peso/importanza relativa di ogni obiettivo
3	Indicatori	Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%)
4	Valore Target	Valore atteso dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il grado di raggiungimento dell'obiettivo
5	Fonte dati	Indicazione della fonte dove reperire i dati necessari alla misurazione dell'indicatore
6	Responsabile alimentazione dati	Struttura organizzativa responsabile della alimentazione dei dati necessari alla misurazione degli indicatori
7	Valore Indicatore periodo intermedio	Valore dell'indicatore misurato alla data di osservazione intermedia
8	Valore Indicatore a consuntivo	Valore dell'indicatore misurato alla data di chiusura del periodo di osservazione
9	Tasso di conseguimento indicatore	Confronto tra il Valore target e il valore dell'indicatore misurato e ponderato per il suo peso relativo
10	Tasso di conseguimento obiettivo	Misura il livello di conseguimento dell'obiettivo misurato come somma dei tassi di conseguimento di ciascun indicatore
11	Punteggio ponderato	Trasformazione, attraverso una tabella di conversione, del tasso di conseguimento di ciascun obiettivo in un punteggio su una scala da 0 a 7 e ponderazione dello stesso per il relativo peso
12	Punteggio complessivo	Somma dei punteggi ponderati



13	Note	Sezione dedicata alla formalizzazione di eventuali criticità, vincoli e/o azioni correttive che si dovessero rendere necessarie, commenti rilevanti ai fini della valutazione
14	Competenze	Elenco delle competenze oggetto di valutazione e relativa descrizione (declaratoria) - da contrassegnare con una X le sole oggetto di misurazione
15	Peso	Peso/importanza relativa di ogni comportamento selezionato rispetto agli altri individuati
16	Scala di valutazione del comportamento agito	La scala esplicita, per ognuno dei livelli in cui è articolato, oltre al valore numerico, la descrizione del comportamento osservabile
17	Valore autovalutazione	Espressione da parte del Valutato del livello agito della competenza
18	Valore Eterovalutazione	Espressione da parte del Valutatore del livello agito della competenza
19	Punteggio ponderato	Conversione della valutazione del valutatore in un punteggio ponderato attraverso il prodotto tra giudizio espresso e il peso della competenza
20	Contributo al raggiungimento di Obiettivi Organizzativi del Segretariato Generale - della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore (Adeguato/Non adeguato)	<ul style="list-style-type: none"> - Il livello del contributo collegato ai risultati del Segretariato Generale è ritenuto adeguato quando i relativi obiettivi sono ritenuti raggiunti. Il raggiungimento dei risultati del Segretariato Generale è valutato dall'Ufficio di Presidenza e formalizzato in apposita delibera - Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.
21	Punteggio	Indica il punteggio sintetico ottenuto relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti
22	Ponderazione	Tasso di incidenza dei singoli fattori (risultati individuali e comportamenti agiti) sulla sintesi valutativa
23	Sintesi Valutativa	E' data dalla somma dei punteggi sintetici ottenuti relativamente al raggiungimento degli obiettivi individuali e ai comportamenti agiti ponderati con il relativo peso
24	Commenti a azioni di sviluppo	Eventuali commenti e/o azioni finalizzate al miglioramento della prestazione individuale



ALLEGATO F - ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI AGITI DEL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
<p>1. GESTIONE DEL LAVORO</p>	<p>La Categoria Gestione del Lavoro comprende le competenze che evidenziano, da un lato, la propensione e la tensione dell'individuo a professionalizzarsi ed a professionalizzare il proprio comportamento lavorativo (la Consapevolezza è Conoscenza dell'Organizzazione e Aggiornamento professionale) e, dall'altro, indicano la capacità di conseguire, in termini di quantità e di qualità, i risultati previsti.</p> <p>Ciò si concretizza non solo nella capacità di Orientamento al Risultato e, quindi, nella determinazione, concentrazione ed impegno nel lavoro, ma anche nel perseguimento dei valori dell'Ente, inclusi quelli che puntano alla realizzazione del cambiamento e dell'innovazione. In ogni caso, i comportamenti lavorativi dovranno svilupparsi nel rispetto delle fondamentali regole del controllo, della precisione, della puntualità sulle scadenze, del rigore e del rispetto degli altri</p>
<p>2. GESTIONE DEI PROBLEMI</p>	<p>La Categoria Gestione dei Problemi comprende le competenze che sottendono la capacità di inquadrare i problemi, di raccogliere le informazioni, di valutarle, di scegliere la strada da percorrere sulla base di priorità assegnate dopo avere riconosciuto la reale essenza dei problemi, operativi e relazionali.</p> <p>Analogamente, la categoria include le competenze che indicano la disponibilità ad esercitare sapientemente la propria autonomia e la capacità di mettere in atto comportamenti lavorativi in grado di proporre soluzioni efficaci ed efficienti, nonché la propensione a favorire idee nuove e modalità adeguate per sostenerle.</p>
<p>3. GESTIONE DELLE RELAZIONI</p>	<p>La Categoria Gestione delle Relazioni comprende le competenze che individuano, sul piano "interpersonale", comportamenti lavorativi idonei a gestire le diverse modalità di rapporto con colleghi, superiori, Istituzioni e, in generale, con il territorio.</p> <p>In particolare, assumono rilevanza le capacità di comunicazione, socievolezza ed empatia, dalle quali ci si aspetta una positiva ricaduta, in termini di efficacia e di efficienza, sul raggiungimento obiettivi, sull'espletamento delle attività e sull'allargamento del consenso verso l'Istituzione Regionale.</p>
<p>4. GESTIONE DELLE MODALITA' ORGANIZZATIVE</p>	<p>La Categoria Gestione delle modalità Organizzative comprende le competenze che preludono comportamenti lavorativi legati alla gestione dei rapporti previsti per il funzionamento organizzativo, per la realizzazione delle attività e per lo sviluppo di azioni di cooperazione sul lavoro. La categoria include, inoltre, capacità di valorizzazione del clima interno e, soprattutto, propensione e disponibilità al trasferimento di know-how e conoscenze all'interno delle unità e dei gruppi di lavoro.</p> <p>inoltre, risultano incluse nella categoria, le competenze volte ad assicurare un'adeguata adattabilità alle situazioni e una solida propensione all'innovazione ed al miglioramento. I comportamenti indotti prevedono, inoltre, elevata motivazione e spirito collaborativo nel ricercare insieme ad altri comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.</p>
<p>5. GESTIONE DELLE RISORSE</p>	<p>La Categoria Gestione delle Risorse comprende le competenze che mettono in evidenza, le tipiche capacità "gestionali", come il prendere decisioni o assumersi responsabilità, proporzionali ai livelli organizzativi delle unità di appartenenza ed alle rispettive deleghe ricevute.</p> <p>In modo complementare, la categoria include competenze di natura gestionale, ma con caratteristiche relazionali, collegate, per esempio, alla capacità di influenzare positivamente il comportamento altrui, convogliandone le azioni verso interessi comuni e prioritari dell'Ente, mediante l'acquisizione di autorevolezza, affidabilità e credibilità.</p>



Di seguito la scala di valutazione dei comportamenti agiti:

Livello	Declaratoria
0	
1	Modesto livello agito delle competenze incluse rispetto alle attese dell'organizzazione
2	
3	Sufficiente livello agito, complessivo, delle competenze rispetto alle attese dell'organizzazione
4	
5	Livello agito pieno, consolidato e durevole delle competenze che s'identifica come elemento qualificante rispetto alle attese dell'organizzazione
6	
7	Ottimo livello agito delle competenze che costituisce una piena soddisfazione rispetto alle attese dell'organizzazione



ALLEGATO G- MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN UN PUNTEGGIO

Di seguito una proposta di una tabella di conversione tra la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo in un punteggio su una scala da 0 a 7:

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)		PUNTEGGIO (scala da 0 a 7)	GIUDIZIO QUALITATIVO OUTPUT ¹
<i>da</i>	<i>a</i>		
≥90%	≥100%	7	Totalmente raggiunto
≥85%	<90%	6	
≥75%	<85%	5	Discretamente raggiunto
≥65%	<75%	4	
≥55%	<65%	3	Moderatamente raggiunto
≥50%	<55%	2	
≥40%	<50%	1	Scarsamente raggiunto
0	<40%	0	

¹ Espressione di un punteggio su una scala da 0 a 7 della rispondenza dei risultati ottenuti dal comparto titolare o meno di posizione organizzativa alle attese dell'organizzazione come delineate nei piani di lavoro. I punteggi in corrispondenza di livelli della scala non descritti dovranno essere attribuiti quando il giudizio non è perfettamente riconducibile a quelli attigui descritti.



ALLEGATO H- IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

Il dizionario per il personale Dirigente è articolato in 12 competenze organizzative oggetto di valutazione nel modello di valutazione delle performance. Per ciascuna di esse è descritta:

- una declaratoria della competenza;
- una scala di graduazione ad hoc.

La lettura combinata di tali elementi consente di comprendere il comportamento oggetto della valutazione.

Il **grading esplicita**, per ognuno dei livelli in cui è articolato, oltre al valore numerico, la descrizione del comportamento osservabile.

AREA DI COMPETENZA	COMPETENZA
COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Leadership
	11. Sviluppo dei collaboratori
	12. Decisione



FLESSIBILITÀ

Area di
competenza

Cognitiva

Declaratoria

- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità
- Capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi
- Capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Agisce senza condizionamenti da vincoli e/o pregiudizi, nello svolgimento dei compiti e nel mantenimento dei rapporti
2	
3	Imposta confronti aperti con altre persone, cercando di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento
4	
5	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, attivando confronti costruttivi che consentono di ottenere un buon livello di integrazione con gli interlocutori
6	
7	Coglie ogni occasione utile per gestire nuovi rapporti o situazioni lavorative e modifica il proprio stile in funzione delle nuove opportunità, dei diversi interlocutori e dei differenti contesti lavorativi anche complessi

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Area di
competenza

Cognitiva

Declaratoria

- Capacità di ricercare e trovare i supporti operativi ritenuti o suggeriti come necessari (dati, persone, strumenti) per offrire un apporto efficace alla propria organizzazione, sulla base di una chiara visione del contesto in cui opera
- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio-servizio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Ricerca le opportunità di ampliare la conoscenza del proprio contesto operativo
2	
3	Conosce il proprio contesto operativo, gli strumenti organizzativi di base e, in generale, il contesto lavorativo dell'Amministrazione
4	
5	Fornisce un contributo consapevole all'organizzazione dell'Ente, facendo leva sulla conoscenza del contesto lavorativo dell'Ente, dei suoi obiettivi e, in linea generale, delle opportunità offerte dal territorio per la loro realizzazione
6	
7	Realizza e promuove con efficacia le strategie e coglie le opportunità offerte dal territorio e le modalità più idonee per concorrere alla loro realizzazione. E' in grado di fornire un contributo organizzativo efficace e consapevole



ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Area di
competenza

Realizzativa

Declaratoria

- Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro, eventualmente trasformando un potenziale insuccesso in opportunità di successo
- Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti
- Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Cura il proprio lavoro e mostra attenzione alla qualità dei risultati
2	
3	Punta a conseguire i risultati con buona volontà e tende a mantenere gli standard di efficienza richiesti
4	
5	E' quotidianamente impegnato sul lavoro; é concentrato e non si distrae dagli impegni assunti. Ha ben chiari gli obiettivi da perseguire e gli standard di qualità richiesti
6	
7	E' costantemente rivolto a creare le condizioni di successo nel proprio lavoro, cercando di individuare modalità operative più efficienti ed efficaci per il conseguimento degli obiettivi prefissati

INIZIATIVA

Area di
competenza

Realizzativa

Declaratoria

- Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazione ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi
- Capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Manifesta interesse e curiosità nei confronti del proprio lavoro e dei compiti assegnatigli
2	
3	Offre il proprio contributo alla soluzione delle problematiche in atto, sulla base della propria autonomia di ruolo, all'interno del proprio contesto operativo
4	
5	Intraprende, sulla base della propria autonomia, azioni idonee ad assicurare il funzionamento del settore in cui opera. Anticipa, laddove possibile, ogni eventuale criticità
6	
7	Affronta i problemi con vivacità ed interesse; è generoso ed immediato nell'offrire il proprio contributo alla migliore soluzione. E' privo di ogni pregiudizio e questo lo rende propenso ad innovare, ma anche concreto ed efficace nelle diagnosi di situazioni anche complesse che si trova ad affrontare



ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO

Area di competenza Realizzativa

Declaratoria

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio-servizio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno
- Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento
- Capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese.

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Conosce le principali caratteristiche degli strumenti e dei ruoli organizzativi che operano nel proprio contesto organizzativo di base
2	
3	Svolge correttamente il proprio lavoro, perseguendo l'efficienza nel rispetto delle procedure e nel contenimento degli sprechi
4	
5	Definisce ed utilizza sistemi di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili e che possono supportare una corretta attività di pianificazione delle attività e delle risorse necessarie
6	
7	Gestisce in modo efficace, organizzato e tempestivo i piani/programmi che assicurano il conseguimento di risultati di elevata qualità e l'uso ottimale delle risorse disponibili

INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE

Area di competenza Relazionale

Declaratoria

- Capacità di condividere consapevolmente con le altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante dell'organizzazione
- Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà
- Capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Condivide i valori e gli obiettivi con i principali interlocutori di ruolo
2	
3	Orienta il proprio comportamento e quello dei propri interlocutori di ruolo verso la realizzazione di valori condivisi ed obiettivi comuni
4	
5	Collabora con gli altri, senza particolari sollecitazioni, ed è disposto a trasferire ai colleghi le proprie conoscenze ed esperienze, per realizzare e valorizzare un clima positivo e partecipativo
6	
7	Promuove l'affermazione dei valori condivisi e realizza obiettivi comuni, perseguendo l'integrazione efficace di contributi individuali, processi, funzioni e ruoli, complessivamente rivolti alla creazione di una "squadra di successo"



COMUNICAZIONE

Area di competenza

Relazionale

Declaratoria

- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto.
- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità
- Capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Si esprime con sufficiente chiarezza e precisione sia pure utilizzando un vocabolario "contenuto"
2	
3	Comunica in modo appropriato ed adeguato al contesto con cui, di volta in volta, si confronta
4	
5	Si rapporta con gli altri in modo socievole, disinvolto e coerente, prestando attenzione alle diverse mentalità ed opinioni altrui e stabilendo un'efficace sintonia con l'interlocutore
6	
7	Cura costantemente la verifica ed il riscontro con l'interlocutore circa il contenuto e la chiarezza degli scambi comunicativi (formali o informali) e non esita a ricercare nuove e più efficaci modalità di espressione in rapporto alle nuove esigenze

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Area di competenza

Relazionale

Declaratoria

- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità
- Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi
- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Si confronta quotidianamente e serenamente con gli altri, instaurando, senza difficoltà, relazioni semplici
2	
3	E' attento a cogliere ogni opportunità utile per stabilire proficue relazioni funzionali ed interpersonali, facendo leva su sintonia e disponibilità
4	
5	Analizza e valuta i bisogni dei clienti non solo sulla base delle richieste, ma anche delle loro opinioni, degli stili e degli interessi in campo, subordinatamente all'evoluzione dei rapporti tra l'Ente ed il Territorio e sulla base di una conoscenza più profonda delle sue caratteristiche
6	
7	Promuove lo sviluppo di azioni e/o sovrintende attività volte ad assicurare il pieno e tempestivo soddisfacimento dei bisogni dei clienti (interni/esterni), curando particolarmente l'adeguatezza delle risposte fornite alle esigenze manifestate, di cui ha valutato attentamente la natura



NEGOZIAZIONE

Area di
competenza

Gestionale

Declaratoria

- Capacità di rendere interessanti e credibili le proprie argomentazioni, valorizzandone la concretezza e la costruttività
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione
- Capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Sostiene le proprie opinioni, ma accetta il confronto con gli altri
2	
3	Non si lascia condizionare dai pregiudizi e mantiene il proprio senso "critico", per riconoscere l'autorevolezza e la credibilità altrui, prescindendo dalla "totale" condivisione delle idee o dei pareri espressi
4	
5	Conosce in modo approfondito il proprio contesto operativo e gli strumenti necessari per definire i margini di manovra su cui agire per conseguire, anche in condizioni competitive, un risultato comune
6	
7	Valuta opportunamente le situazioni ed imposta la trattativa, ricercando margini di manovra più estesi, rispetto ai propri iniziali margini d'azione. E' capace di concludere accordi apprezzabili, sulla base delle reciproche aspettative (senso concreto del compromesso)

LEADERSHIP

Area di
competenza

Gestionale

Declaratoria

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione
- Capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà
- Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse. Capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Conosce il contesto organizzativo in cui opera e comprende i principali orientamenti strategici
2	
3	Delinea un quadro di riferimento efficace per il conseguimento dei risultati attesi, acquisendo credibilità da parte dei propri interlocutori
4	
5	Orienta, in linea con il quadro di riferimento delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo il consenso dei propri interlocutori anche nei momenti di difficoltà
6	
7	Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia dei propri interlocutori e l'apprezzamento per le proprie capacità di guida e di attenzione al clima interno



SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Area di
competenza

Gestionale

Declaratoria

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio-servizio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno
- Capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze
- Capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento
- Capacità di differenziare l'articolazione e la motivazione della valutazione dei propri collaboratori, con attenzione alle peculiarità individuali sotto il profilo professionale

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Conosce le principali caratteristiche degli strumenti e dei ruoli organizzativi che operano nel proprio contesto operativo di base
2	
3	Conosce adeguatamente il proprio contesto operativo ed il funzionamento organizzativo della propria Amministrazione, con particolare riferimento alle conoscenze ed alle capacità richieste ai collaboratori
4	
5	Valuta costantemente le conoscenze e le capacità dei propri collaboratori e ne indirizza coerentemente le azioni di miglioramento, sulla base della specifica conoscenza del proprio contesto organizzativo e dei criteri gestionali adottati
6	
7	Si attiva con impegno costante per favorire la crescita dei collaboratori, condividendo con essi gli obiettivi e proponendo/realizzando piani di sviluppo coerenti con la valutazione delle loro conoscenze e capacità

DECISIONE

Area di
competenza

Gestionale

Declaratoria

- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili
- Capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa
- Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi

Grading

0	La risorsa non manifesta, in ambito lavorativo, comportamenti associati alla competenza in oggetto
1	Individua differenti possibilità di azione connesse alle possibili scelte da effettuare
2	
3	Effettua l'analisi delle diverse alternative decisionali, riconoscendo gli elementi utili per operare scelte coerenti con gli obiettivi
4	
5	Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali e propone responsabilmente scelte coerenti con i processi lavorativi e con i risultati attesi
6	
7	Valuta in modo attento e costante il rapporto tra risultati attesi e linee d'azione intraprese, ponderandone il rischio in rapporto alla complessità dei problemi. Affronta il rischio e l'incertezza decisionale come una modalità per cogliere nuove opportunità di risultato