

ALLEGATO ALLA DELIBERA N. 532 DEL 9 APRILE 2020

**IL SISTEMA PERMANENTE DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
DELLA REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA**

Premessa.....	3
1. Le finalità della misurazione e valutazione della performance individuale.....	6
2. Gli elementi di base del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.....	7
3. Fasi del processo di valutazione della performance	7
4. Gli aspetti tecnici del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.....	8
5. La definizione degli obiettivi	10
5.1 <i>Obiettivi individuali</i>	11
5.1.1 Modifiche agli obiettivi individuali	11
5.2 <i>Obiettivi di struttura individualmente assegnati</i>	11
5.2.1 Individuazione degli obiettivi di struttura	12
6. Valutazione intermedia degli obiettivi	12
7. Consuntivazione degli obiettivi	13
7.1 <i>Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	13
7.2 <i>Determinazione del punteggio effettivo</i>	14
8. La valutazione delle competenze organizzative.....	15
8.1 <i>La valutazione delle competenze</i>	15
8.2 <i>Il modello delle competenze della dirigenza</i>	17
8.2.1 Correlazione tra i principi della Regione e le competenze manageriali necessarie per la loro realizzazione	17
8.2.2 Raggruppamenti omogenei e competenze organizzative	18
8.2.3 I profili di competenza dei diversi ruoli dirigenziali e la loro valutazione	19
8.2.4 La valutazione finale complessiva della dirigenza	20
8.3 <i>Il modello delle competenze del personale non dirigente</i>	21
8.3.1 I profili di competenza delle diverse categorie e la loro valutazione	21
8.3.2 La valutazione finale complessiva del personale non dirigente	21
8.3.3 Valutazione negativa	23
9. Procedura di conciliazione.....	23
10. Norme Speciali	23
11. I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione.....	25

Premessa

I nuovi processi di misurazione e valutazione configurati nel Titolo II del D.lgs. n. 150/2009, coordinato con il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, perseguono la finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio pubblico sviluppando le competenze professionali in funzione del soddisfacimento dell'interesse degli utenti e rispondendo all'esigenza di innovare e avvicinare le amministrazioni pubbliche italiane agli standard di produttività dei paesi OCSE.

Le norme introdotte con i decreti legislativi sopra menzionati vanno ad incidere su strumenti di controllo, peraltro già previsti e operanti, dando però agli stessi nuova forza e vitalità: il controllo di gestione, già delineato a livello nazionale con il D.lgs. n. 286/1999, viene confermato ma con una prospettiva ben più ampia: orientare il processo decisionale e sottoporre gli organi politico-amministrativi a una efficiente rendicontazione istituzionale e sociale. Le scelte strategiche vengono proceduralizzate, con potenziamento della valutazione e della necessaria e conseguente valorizzazione del merito, nonché assoggettate ai principi di massima trasparenza per elevare il livello di efficienza del pubblico impiego e il grado di soddisfazione dell'utenza nei rapporti tra amministrazione e cittadino.

In tal senso il ciclo di gestione della *performance* assume primaria rilevanza per il sistema di misurazione e valutazione, inserendosi nel ciclo della pianificazione strategica della Regione. A partire dalla strategia, che trova origine nel Programma di governo della legislatura, il ciclo si sviluppa nella programmazione operativa annuale, finanziata dal budget, e nella definizione e realizzazione della performance dell'ente; di seguito nella fase di monitoraggio dei risultati conseguiti, attraverso lo strumento del controllo di gestione, e nella valutazione finale dei risultati conseguiti. Attraverso il controllo strategico si verifica ciclicamente l'allineamento dell'azione dell'amministrazione regionale alla strategia, apportando le modifiche ritenute opportune per conseguire gli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda, in particolare, gli ambiti di misurazione della *performance* individuale essi comprendono non solo il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ma anche la qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura. In tal senso la norma stabilisce che per i dirigenti e i responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la misurazione e valutazione della performance debba essere collegata ad indicatori relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, oltre che al conseguimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e, per la dirigenza, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. Per il restante personale la misurazione e la valutazione della *performance* individuale è collegata al conseguimento di obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, oltre che alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il principio di necessaria valorizzazione del merito e della premialità, già previsto in precedenti disposizioni normative e contrattuali, viene quindi ribadito con forza anche tramite l'espresso divieto di attribuzione di incentivi e premi in maniera indifferenziata. Nel D.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche intervenute il trattamento accessorio deve infatti essere coerente con il nuovo sistema di valutazione e la premialità deve essere conseguentemente parametrata alla performance sia individuale che organizzativa, valorizzando l'apporto del dipendente nell'organizzazione.

La legge regionale 9 dicembre 2016, n. 18 “Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale” disciplina al capo V del titolo III la “Valutazione della prestazione” nell’ambito del Comparto unico, ribadendo l’autonomia della Regione sulla materia, così come a suo tempo già evidenziato con la L.R. 16/2010, ma definendo una normativa più puntuale rispetto a quanto fatto dalla stessa, individuando un sistema di misurazione della prestazione basato su obiettivi e comportamenti organizzativi variamente modulati rispetto a personale dirigenziale, posizioni organizzative e restante personale.

In particolare, l’art. 41 “Valutazione delle prestazioni del personale” stabilisce espressamente che *“Le amministrazioni del Comparto unico adottano sistemi di valutazione della prestazione del personale dirigenziale e non dirigenziale, nel rispetto dei seguenti principi:*

a) la valutazione della prestazione dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dell’area quadri, ove istituita, attiene, principalmente, alla prestazione organizzativa relativa alla struttura diretta e, in misura più contenuta, alla prestazione individuale sia con riferimento a specifici obiettivi sia con riferimento ai comportamenti organizzativi, utilizzando sistemi semplificati;

b) per la valutazione del restante personale la valutazione delle prestazioni è assoluta mediante l’accertamento della prestazione organizzativa relativa alla struttura di appartenenza e dei comportamenti organizzativi, con facoltà di introdurre meccanismi di valutazione collegati a specifici obiettivi, comunque semplificati.”.

La Regione ha dato avvio al ciclo di gestione della *performance* nel 2014, pianificando obiettivi e azioni fondamentali per la misurazione e la valutazione organizzativa e individuale attraverso un processo di larga condivisione e definizione di obiettivi strategici pertinenti con la missione istituzionale e le politiche di governo, cui tutte le strutture dell’Amministrazione, nonché gli stakeholder esterni, hanno partecipato.

Il Piano della prestazione definisce annualmente gli obiettivi di performance dell’Amministrazione regionale e trae origine dal Programma di governo e dai documenti di pianificazione strategica e di programmazione economico – finanziaria della Regione. Il documento, viene definito in base alle 8 Linee strategiche dell’azione regionale individuate nel Piano strategico 2018-2023 ed è strutturato in quattro sezioni.

Nella prima parte viene presentata l’organizzazione dell’Amministrazione Regionale, attraverso la descrizione della sua struttura, l’organigramma e una breve analisi delle risorse umane impiegate.

La seconda parte spiega la strategia della Regione, articolata nelle 8 Linee strategiche di legislatura declinate nella programmazione delle 18 Missioni di bilancio contenute nel DEFR e nella successiva Nota di Aggiornamento. Di seguito viene illustrato l’albero della prestazione, che traduce in obiettivi concreti e interventi operativi le finalità della programmazione annuale.

L’analisi dettagliata della prestazione regionale è argomento della terza parte. I singoli interventi/obiettivi, declinati ciascuno per la propria Missione di bilancio della rispettiva Linea strategica, sono suddivisi per Direzione centrale, Struttura della Presidenza ed Ente regionale attuatore e, per ogni intervento/obiettivo vengono riportati, nelle schede della prestazione allegate al Piano, l’indicazione del responsabile, i tempi previsti per l’attuazione, i risultati attesi e gli indicatori per misurarne l’efficacia e l’efficienza, con i rispettivi target.

La quarta parte del Piano espone la metodologia seguita per la sua redazione, la gestione dei dati attraverso l’uso di un applicativo informatico e le fasi della rendicontazione.

A tale mutato contesto, oltre che alla necessità di rispondere alle esigenze di semplificazione del Metodo già adottato emerse nel corso dell’esperienza applicativa, consegue una revisione del Sistema di valutazione del personale regionale finalizzata a migliorarne la funzionalità, anche attraverso l’integrazione tra sistemi di programmazione, monitoraggio delle attività e procedure di valutazione, momenti diversi di

un percorso finalizzato al conseguimento di risultati apprezzabili e coerenti con il progetto di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

Dal 2014 l'Amministrazione ha pertanto provveduto ad allineare gli obiettivi individuali dei dirigenti e delle posizioni organizzative, oggetto di valutazione individuale, agli interventi in cui si concretizzano le azioni strategiche o di miglioramento previste dal Piano della prestazione, raccordandoli di fatto al processo generale di programmazione dell'Ente.

1. Le finalità della misurazione e valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale si innesta nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa attuata col Piano della prestazione.

Il sistema di valutazione del personale regionale costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- sostenere la crescita professionale del lavoratore;
- valorizzare il merito;
- orientare l'azione individuale ai risultati attesi dalla gestione in relazione alle priorità dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra personale e dirigenza;
- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione;
- far emergere l'importanza del contributo di ciascuno rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire informazioni ed elementi utili a definire politiche di formazione del personale.

Il sistema intende rendere riconoscibile l'apporto delle persone nella promozione effettiva e significativa del miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità dei servizi istituzionali dell'Amministrazione incoraggiando il merito soprattutto in una logica di sviluppo delle risorse umane. Scopo del sistema è quello di fornire le basi ai sistemi di incentivazione economica del personale, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno, sia di gruppo che individuale.

I valutatori condividono con il personale assegnato gli obiettivi della struttura, i risultati attesi ed i relativi parametri di valutazione, al fine di migliorarne la prestazione e per ottimizzarne il funzionamento organizzativo. La valutazione combinata dei risultati, prevalentemente quantitativi e legati alle risultanze del controllo di gestione, insieme alle modalità con le quali questi vengono raggiunti – i comportamenti organizzativi – consentono di osservare insieme il reale apporto di ciascuna risorsa in un sistema che sia realmente orientato alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane.

2. Gli elementi di base del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli rispetto ad attese predefinite e condivise con gli stessi.

Il metodo prevede che le attese sulle prestazioni e le conseguenti valutazioni debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

A) il conseguimento di obiettivi;

B) l'osservazione di comportamenti organizzativi.

A) La valutazione sul piano degli obiettivi richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento (risultato).

Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione. Per la definizione degli obiettivi, oggetto di specifica valutazione, viene pertanto assunto a riferimento il Piano della prestazione.

B) La valutazione delle competenze organizzative avviene in relazione a una serie di comportamenti organizzativi differenziati in base al ruolo e alla categoria di appartenenza.

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi (siano essi d'impatto, individuali o di struttura), infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del personale. Il piano delle competenze organizzative permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

3. Fasi del processo di valutazione della performance

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

1. Definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano della prestazione e loro assegnazione;
2. Monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati;
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.

Si tratta di un processo continuo il cui ciclo si ripete con cadenza annuale e, se efficacemente utilizzato, può costituire un fattore di crescita professionale del personale e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati della struttura di appartenenza.

4. Gli aspetti tecnici del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti.

La valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una prestazione, nel suo insieme, in linea con le attese e quindi considerabile positiva.

Il punteggio complessivo è ripartito, tra personale dirigente, personale incaricato di posizione organizzativa e personale non dirigente non incaricato di posizione organizzativa, come di seguito illustrato:

- A) Direttore generale, Direttori Centrali o equiparati:
 - Il 60% riconducibile al risultato conseguito sugli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile nel Piano della prestazione
 - Il 40% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- B) Vice Direttori Centrali:
 - Il 60% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile nel Piano della prestazione
 - Il 40% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- C) Altri Dirigenti (Direttori di Servizio, Direttori di Staff):
 - Il 55% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile nel Piano della prestazione
 - Il 45% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- D) Personale incaricato di posizione organizzativa:
 - Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile nel Piano della prestazione
 - Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- E) Personale non dirigente di categoria D, FC, non incaricato di posizione organizzativa:
 - Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
 - Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- F) Personale non dirigente di categoria C, FA, FB:
 - Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
 - Il 60% riconducibile alla valutazione su comportamenti.
- G) Personale non dirigente di categoria A, B:
 - Il 30% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
 - Il 70% riconducibile alla valutazione su comportamenti.

Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e competenze organizzative) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione sul piano degli obiettivi e sul piano delle competenze organizzative, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, che potranno essere gestite attraverso un apposito sistema informativo.

5. La definizione degli obiettivi

Il primo ambito di valutazione riguarda gli obiettivi, che devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria, ma comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- opportunamente selezionati;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo che mettano in evidenza, laddove possibile:
 - informazioni storiche di andamento della *performance*;
 - informazioni per il *benchmark* interno ed esterno;
 - grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal sistema di valutazione deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento ed in attuazione di quanto previsto dal sistema generale di programmazione dell'ente; a tal fine viene assunto a riferimento il Piano della prestazione che riporta le Linee strategiche dell'azione regionale previste dal Piano strategico.

Ciascuna Linea strategica viene declinata nelle Missioni di bilancio, che rappresentano le funzioni principali e le finalità strategiche perseguite dall'Amministrazione con l'utilizzo di risorse finanziarie, umane e strumentali ad essa destinate.

Le Missioni sono associate alle strutture direzionali responsabili della realizzazione di specifici **interventi**, che definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento e si distinguono nelle seguenti categorie:

- **d'impatto**: misurano in termini quantitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche della Regione. Vengono definiti col supporto dell'Organismo indipendente di valutazione che ne verifica lo stato di avanzamento in sede di monitoraggio intermedio e il grado di conseguimento in sede di consuntivazione finale;
- **istituzionali**: presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
- **trasversali**: riguardano tutte le strutture dell'Amministrazione regionale, coinvolgendole e raggruppandole per competenza o per materia, in modalità organizzativa "team"; uno o più di questi obiettivi devono essere riconducibili all'attività del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione dell'amministrazione regionale;
- **contenitore**: caratterizzano l'attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

5.1 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali, assegnati solo a dirigenti e posizioni organizzative, coincidono con gli interventi d'impatto, istituzionali e/o trasversali di cui risultano responsabili nel Piano della prestazione.

Non rientrano negli obiettivi individuali gli interventi contenitore.

Il Direttore generale e i Direttori centrali possono essere titolari di soli obiettivi individuali d'impatto.

La descrizione, l'indicatore di risultato, la scadenza effettiva e il valore target dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti per il corrispondente intervento nel Piano. La somma dei pesi attribuiti agli obiettivi nella scheda utilizzata per la valutazione individuale dovrà corrispondere a 100 punti.

5.1.1 Modifiche agli obiettivi individuali

Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi individuali assegnati ad inizio anno, dovute a causa di forza maggiore e non prevedibili *ex ante* possono essere richieste dal valutato, motivando adeguatamente, solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario.

Le variazioni nel quadro degli obiettivi d'impatto devono essere sottoposte, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione. Le variazioni dei restanti obiettivi devono essere sottoposte, per l'approvazione, alla Direzione generale.

Tutte le variazioni nel quadro degli obiettivi intervenute in corso d'anno vanno inserite nella Relazione sulla prestazione dell'annualità di riferimento.

5.2 Obiettivi di struttura individualmente assegnati

In relazione al restante personale il sistema è articolato "a cascata" per cui, una volta individuati, nell'ambito del Piano della prestazione, gli obiettivi attribuiti a ciascun responsabile (dirigenti e posizioni organizzative), gli stessi costituiranno parametro di riferimento per la valutazione del personale non dirigente.

A ciascun obiettivo verrà pertanto associato, oltre al responsabile, anche il personale direttamente coinvolto nel conseguimento del medesimo indicando, in termini di peso percentuale, l'ipotizzato apporto del singolo. Ciascun dipendente può essere associato a uno o più obiettivi del responsabile/i di riferimento, a condizione che il peso complessivo dell'apporto riconosciuto sia in ogni caso corrispondente a 100 punti.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento il dirigente responsabile della struttura di assegnazione, entro quindici giorni dalla decorrenza della nuova assegnazione, verifica la coerenza degli obiettivi riferiti alla struttura di provenienza con l'attività che il dipendente trasferito è chiamato a svolgere al fine di una conferma dei medesimi, qualora non siano già stati raggiunti, ovvero dell'individuazione di nuovi obiettivi di struttura.

Analogamente, in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), entro quindici giorni dalla decorrenza dell'assegnazione, il dirigente responsabile della relativa struttura dovrà provvedere

all'individuazione degli obiettivi per il nuovo personale assegnato.

5.2.1 Individuazione degli obiettivi di struttura

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

1. Assegnazione al personale degli obiettivi di struttura;
2. Attribuzione del peso agli obiettivi di struttura.

Il dirigente convoca ciascun dipendente per l'illustrazione degli obiettivi e l'individuazione, in un numero contenuto, di quelli che caratterizzano il suo apporto, attribuendo il relativo peso percentuale. Qualora il personale sia assegnato ad una posizione organizzativa, il dirigente può sentire il titolare dell'incarico.

Pur essendo gli obiettivi di struttura individuati dal dirigente, il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

6. Valutazione intermedia degli obiettivi

La valutazione intermedia degli obiettivi consiste nella verifica dei parametri di conseguimento dell'obiettivo a metà del periodo di valutazione e coincide con le risultanze del monitoraggio del Piano della prestazione.

7. Consuntivazione degli obiettivi

7.1 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del Piano della prestazione, viene attribuito a ciascun obiettivo individuale un punteggio secondo la seguente scala:

- R= raggiunto = moltiplicatore 1
- PR₁, PR₂, PR₃= parzialmente raggiunto= moltiplicatori 0,6 - 0,8 - 0,9. Per obiettivi di tipo qualitativo, riportanti come indicatore una valutazione su scala numerica 0-10, il moltiplicatore è parametrato al punteggio effettivamente conseguito.
- NR= non raggiunto = moltiplicatore 0

Il raggiungimento del valore target determina il pieno conseguimento dell'obiettivo (R).

Un valore compreso tra il 60% e il 70% del valore target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente a PR₁.

Un valore compreso tra il 70,01% e il 90% del valore target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente a PR₂.

Un valore compreso tra il 90,01% e il 99% del valore target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente a PR₃.

Un valore al di sotto del 60% del valore target determina il mancato conseguimento dell'obiettivo (NR).

Nel caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi, non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto.

Nel caso si riscontrasse un valore al di sotto del 60% del valore target e ricorresse una delle due seguenti causali, può essere riconosciuto il parziale conseguimento dell'obiettivo:

1. attività qualitativamente rilevante ma non completata per cause esterne al valutato e da lui non governabili;
2. attività non raggiunta nel termine assegnato ma completata nel periodo di riferimento, con apporto del beneficio atteso.

Il grado di conseguimento dell'obiettivo di struttura coincide, normalmente, col grado di conseguimento dell'obiettivo individuale di riferimento. Tuttavia, nel caso in cui il mancato conseguimento non sia imputabile, in tutto o in parte, al personale associato all'obiettivo, l'OIV può riconoscere, previa richiesta di riesame adeguatamente motivata, un diverso grado di raggiungimento ai collaboratori.

7.2 Determinazione del punteggio effettivo

Si ottiene moltiplicando il peso percentuale previsto per ciascun obiettivo, individuale o di struttura, per il punteggio del relativo grado di raggiungimento.

Il punteggio finale complessivo degli obiettivi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi, individuali o di struttura.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

8. La valutazione delle competenze organizzative

Il secondo ambito di valutazione riguarda le competenze organizzative, ossia le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze, valori e motivazioni che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi individuali, di struttura e degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

Per rendere gestibile ed efficace la rilevazione delle competenze organizzative, l'amministrazione si dota di un "piano generale delle competenze" (o un dizionario delle competenze) che elenca e descrive le competenze ritenute potenzialmente utili dall'amministrazione, in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente al suo interno.

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di valutare il grado di copertura del ruolo di ciascuno e di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

8.1 La valutazione delle competenze

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi viene adottata la seguente scala volta a rilevare il grado di intensità osservato per ciascuna competenza e il valore corrispondente:

VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
0	Comportamenti disfunzionali rispetto al presidio delle attività assegnate direttamente e al ruolo rivestito, anche rispetto ai colleghi	0
1	(contributo non sufficiente) Comportamenti non allineati ai valori e alle indicazioni della Regione, evidenziano in negativo il possesso delle competenze e mostrano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	30
2	(contributo mediocre) Comportamenti di livello mediocre , che non corrispondono pienamente a quelli attesi e richiedono un significativo impegno in termini di miglioramento per il raggiungimento di un livello di prestazione sufficiente	40
3	(contributo non pienamente sufficiente) Comportamenti non pienamente corrispondenti a quelli attesi ma che si avvicinano al livello della sufficienza	50
4	(contributo sufficiente) I comportamenti e le prestazioni raggiungono il livello della sufficienza rispetto alle attese in relazione al ruolo rivestito	60
5	(contributo più che sufficiente) I comportamenti raggiungono il livello della sufficienza ma evidenziano ancora margini di miglioramento per il raggiungimento di un livello superiore di prestazione	65

6	(contributo discreto) I comportamenti rispondono pienamente e in modo adeguato a quelli attesi in relazione al ruolo rivestito	70
7	(contributo buono) I comportamenti corrispondono a un buon livello di prestazione	80
8	(contributo molto buono) I comportamenti corrispondono a un buon livello di prestazione e dimostrano l'iniziativa e la volontà della persona di superare in modo significativo le attese	85
9	(contributo ottimo) I comportamenti corrispondono a prestazioni di un ottimo livello in relazione alle attese, ma non raggiungono l'eccellenza	90
10	(contributo eccellente) I comportamenti corrispondono a prestazioni di straordinaria eccezionalità e assoluta distinzione, che costituiscono un modello per gli altri colleghi	100

8.2 Il modello delle competenze della dirigenza

Il primo elemento del modello della dirigenza è costituito dalla definizione dell'insieme dei **raggruppamenti** omogenei di competenze organizzative. L'output di questo primo elemento è il piano generale delle competenze o il **dizionario delle competenze** che descrive per ciascun raggruppamento le competenze che lo definiscono.

I raggruppamenti e le competenze sono definiti in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti regionali, nonché sulla base degli obiettivi strategici e le priorità della Regione.

8.2.1 Correlazione tra i principi della Regione e le competenze manageriali necessarie per la loro realizzazione

Principi della Regione FVG	Competenze manageriali
Efficienza, efficacia ed economicità (ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensione al risultato
Trasparenza dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerenza
Imparzialità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerenza
Legalità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerenza
Qualità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensione al risultato ▪ Orientamento integrato all'altro
Flessibilità (rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flessibilità ▪ Iniziativa ▪ Creatività e soluzione dei problemi ▪ Sicurezza di sé ed equilibrio ▪ Gestione del potere formale
Creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino, motivino e riconoscano il contributo delle risorse umane. Sviluppo della professionalità e valorizzazione delle competenze, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo e trasferimento del sapere ▪ Potenziamento e sviluppo dei collaboratori ▪ Gestione della leadership di gruppo ▪ Orientamento integrato all'altro ▪ Sicurezza di sé ed equilibrio
Coordinamento, integrazione, comunicazione e collaborazione tra le diverse unità organizzative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione della leadership di gruppo ▪ Orientamento integrato all'altro ▪ Flessibilità ▪ Comunicazione persuasiva
Armonizzare orari di servizio con le esigenze dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientamento integrato all'altro ▪ Flessibilità
Comunicazione pubblica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientamento integrato all'altro

Le competenze sono aggregate in cinque raggruppamenti omogenei (**dinamismo cognitivo, dinamismo realizzativo, dinamismo relazionale, dominio di sé, leadership**) e sono descritte nel Dizionario delle competenze. La descrizione delle competenze assume, ove possibile, la forma di una definizione sintetica, mentre in altri casi si è preferito indicare, con esempi appropriati, le chiavi di lettura e di interpretazione.

Il dirigente è valutato altresì in relazione alla **capacità di valutazione differenziata** dei propri collaboratori, in base alla deviazione standard della variabile quantitativa “Punteggio finale competenze”, che riassume i valori della valutazione dei comportamenti individuali ed è calcolata con la formula:

$$DS = \sqrt{\sigma^2}$$

dove $\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2$

è la varianza dei punteggi, con “ μ ” media degli n giudizi attribuiti dal valutatore e “ x_i ” valore del giudizio attribuito all’ i -esimo dipendente. Poiché il comportamento valutativo dei dirigenti può essere influenzato dal numero di dipendenti da valutare, è stata stabilita una soglia, pari a 6 dipendenti o meno, per la quale il parametro “capacità di valutazione differenziata” viene annullato e il relativo peso viene distribuito, in modo proporzionale, sugli altri parametri oggetto di valutazione comportamentale.

Calcolando i quantili di ordine 10 (decili) di distribuzione delle deviazioni standard vengono individuate 10 classi di variabilità di uguale numerosità: dal 10% di dirigenti con capacità di valutazione differenziata nulla o minima, fino al 10% di dirigenti con differenziazione maggiore. Questi insiemi ottengono un punteggio pari a 30 per il minimo fino a 100 punti per il massimo.

Il **Dizionario delle competenze della dirigenza** è riportato nell’**Allegato 1** al presente documento.

8.2.2 Raggruppamenti omogenei e competenze organizzative



8.2.3 I profili di competenza dei diversi ruoli dirigenziali e la loro valutazione

Il secondo elemento del modello è costituito dalla definizione dei **profili di competenza dei ruoli dirigenziali**.

I ruoli dirigenziali previsti nella Regione Friuli Venezia Giulia sono individuati nel suo Regolamento di organizzazione. Essi sono:

- Direttore generale
- Direttore centrale
- Vice direttore centrale
- Direttore di servizio
- Direttore di staff

Sono previsti tre profili: A, B e C.

- Direttore generale (A)
- Direttore centrale (A)
- Vice direttore centrale (A)
- Direttore di servizio (B)
- Direttore di staff (C)

Per ogni ruolo dirigenziale viene definito il profilo di competenze, ossia i tipi di competenze richieste per quel ruolo, nonché il peso di ciascuno dei cinque raggruppamenti di competenze il cui totale è pari a 100 (si veda la tabella seguente):

Profili di competenze dei ruoli dirigenziali della Regione FVG			
	Direttore generale Direttore centrale Vicedirettore centrale	Direttore di servizio	Direttore di staff
Pesi di raggruppamento			
Dinamismo cognitivo	15%	20%	30%
Creatività e soluzione dei problemi			
Sviluppo e trasferimento del sapere			
Dinamismo realizzativo	25%	20%	25%
Tensione al risultato			
Iniziativa			
Dinamismo relazionale	20%	15%	25%
Orientamento integrato all'altro			
Comunicazione persuasiva			
Flessibilità			
Dominio di sé	15%	15%	20%
Coerenza			
Sicurezza di sé ed equilibrio			
Leadership	15%	20%	0%
Potenziamento e sviluppo collaboratori			
Gestione del potere formale			
Gestione della leadership di gruppo			
Capacità di valutazione differenziata	10%	10%	0%

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati, raggruppamento per raggruppamento, i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati. Tale somma va poi divisa per il numero di competenze presenti nell'ambito del raggruppamento, ottenendo così il punteggio medio del raggruppamento.

La **determinazione del punteggio ponderato dei singoli raggruppamenti** si ottiene invece moltiplicando il peso del raggruppamento per la media del punteggio ottenuto dallo stesso.

La **determinazione del punteggio finale dei raggruppamenti** è data dalla somma dei punteggi ponderati relativi dei singoli raggruppamenti e può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

8.2.4 La valutazione finale complessiva della dirigenza

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Ruoli dirigenziali	Direttore generale, Direttore centrale, Vice Direttore centrale			Dirigenti di Servizio, Dirigenti di Staff		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
Valutazione su obiettivi max 100 punti	Incidenza sulla valutazione 60%	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione 55%	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione delle competenze max 100 punti	Incidenza sulla valutazione 40%	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione 45%	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione finale della prestazione dirigenziale max 100 punti	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione 100%		Totale	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione 100%		Totale

Nell'ipotesi di piena rispondenza alle aspettative della prestazione dirigenziale, il punteggio previsto è di 100 punti.

Concluso il processo di valutazione il valutatore prima di formalizzare la proposta di valutazione, informa il valutato dei risultati della valutazione.

Qualora il valutato non concordi sulla valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, può chiedere direttamente all'Organismo indipendente di valutazione, motivando adeguatamente, il riesame della valutazione effettuata.

In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione, nella prima seduta utile successiva al ricevimento della richiesta, procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, ove lo ritenga acquisendo, in contraddittorio nel corso di un apposito incontro che potrà svolgersi anche con la modalità della videoconferenza, le deduzioni del dirigente interessato.

8.3 Il modello delle competenze del personale non dirigente

Per ciascuna categoria del personale non dirigente, compreso il personale incaricato di posizione organizzativa, viene definito uno specifico profilo di competenze atteso in relazione ai compiti attribuiti.

Le competenze individuate per ciascuna categoria e per gli incaricati di posizione organizzativa sono descritte nel **Dizionario delle competenze del personale non dirigente**, riportato nell'**Allegato 2** al presente documento.

Le competenze sono definite in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali.

8.3.1 I profili di competenza delle diverse categorie e la loro valutazione

Vengono individuati i seguenti **profili di competenza per ciascuna categoria** e il relativo peso, il cui totale è pari a 100:

COMPORAMENTO	PESO			
	A, B	C, FA, FB	D, FC	PO
IMPEGNO	25	20	15	15
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	25	15	20	20
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	-	15	15	15
CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO	10	10	5	5
MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE	-	10	10	10
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20	15	15	10
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20	15	10	10
PIANIFICAZIONE	-	-	10	10
ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE	-	-	-	5
TOTALE	100	100	100	100

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati, ottenendo così il punteggio finale complessivo.

8.3.2 La valutazione finale complessiva del personale non dirigente

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Categoria	OBIETTIVI		COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
	DI STRUTTURA INDIVIDUALMENTE ASSEGNATI	Peso %	Peso %
A, B		30	70
Categoria	OBIETTIVI		COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
	DI STRUTTURA INDIVIDUALMENTE ASSEGNATI	Peso %	Peso %
C, FA, FB		40	60
D, FC		50	50
	INDIVIDUALI	Peso %	Peso %
PO		50	50

I risultati ottenuti sui diversi parametri, pesati ai sensi della suddetta tabella, vengono sommati tra loro dando l'esito complessivo della valutazione.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

L'esito positivo della valutazione è determinato dal raggiungimento di almeno il 60% del punteggio massimo conseguibile.

Il valutatore, entro 45 giorni dal termine del periodo di riferimento, comunica ai singoli collaboratori, nell'ambito di apposito colloquio, l'esito provvisorio della valutazione; questi possono formulare, al riguardo, osservazioni entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, di cui i dirigenti tengono conto in sede di assegnazione definitiva del punteggio. Entro i successivi 30 giorni il dirigente comunica ai singoli collaboratori la valutazione finale.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento il dirigente della struttura presso la quale il dipendente presta servizio alla fine del periodo di valutazione opera la valutazione del medesimo anche sulla base degli elementi forniti dai dirigenti delle strutture di precedente assegnazione.

8.3.3 Valutazione negativa

In caso di valutazione definitiva con esito complessivo negativo, il dipendente può proporre reclamo entro 10 gg dal ricevimento della relativa comunicazione al responsabile della struttura direzionale di massima dimensione. Questi, nei successivi 10 gg, effettua le dovute valutazioni sentendo il dipendente, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale, e il dirigente valutatore.

Nel caso di dipendenti assegnati alle dirette dipendenze del Direttore centrale il reclamo potrà essere presentato al Direttore generale, fatta eccezione per il personale in servizio presso l'Ufficio di Gabinetto della Presidenza del Consiglio regionale che potrà presentare reclamo al Segretario generale del Consiglio regionale.

9. Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c., come da delibera ex CIVIT n. 124/2010.

10. Norme Speciali

Il personale di cui agli articoli 4 e 5 della legge regionale 52/1980, alla Sezione III del Capo II, del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale approvato con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale n. 142 del 16 giugno 2005 e all'articolo 38 del regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali approvato con decreto del Presidente della Regione n. 0277/Pres. del 27 agosto 2004, è valutato, ai soli fini delle progressioni, per la durata del relativo incarico, con esclusivo riferimento al parametro dei comportamenti organizzativi, riparametrato sul valore massimo conseguibile. La valutazione è operata, rispettivamente, dal Presidente della Regione, dal Presidente del Consiglio regionale, dai Vice Presidenti del Consiglio regionale, dagli Assessori, dai Presidenti dei Gruppi consiliari e dai Presidenti delle Commissioni consiliari.

In caso di reclamo lo stesso può essere presentato al Direttore generale.

Il personale collocato in posizione di comando, messo a disposizione, distaccato o applicato presso altra pubblica amministrazione è valutato, ai soli fini delle progressioni e con riferimento ai parametri degli obiettivi individuali e comportamenti organizzativi, sulla base degli elementi forniti dall'amministrazione medesima. Gli obiettivi vengono assegnati e la valutazione viene effettuata dal dirigente dell'Amministrazione di destinazione, anche con il supporto della struttura direzionale competente in materia di valutazione.

Gli obiettivi del personale con funzioni di giornalista collocato nella categoria D sono correlati al Piano editoriale dell'Agenzia cronache di riferimento; l'assegnazione degli obiettivi e la conseguente valutazione sono effettuate dal dirigente preposto alla struttura presso cui opera l'Agenzia, d'intesa con il Direttore responsabile dell'Agenzia medesima.

11. I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione

Il processo complessivo di valutazione prevede i seguenti ruoli e responsabilità:

Organismo indipendente di valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni dei dirigenti e attraverso verifiche a campione; nel caso in cui verifichi andamenti anomali, può convocare il valutatore per la richiesta di chiarimenti e approfondimenti;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Giunta;
- concorre al processo di approvazione del Piano della prestazione, potendo esprimersi in merito alla coerenza degli obiettivi e degli indicatori con il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e in merito alla loro misurabilità e valutabilità;
- valida la relazione sulla prestazione di cui all'art. 39, comma 1, lett. b) della LR 18/2016;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- definisce la proposta di valutazione definitiva dei Direttori centrali, del Capo di Gabinetto e dell'Avvocato della Regione, da sottoporre alla Giunta regionale;
- è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- approva, per gli obiettivi d'impatto assegnati a dirigenti e posizioni organizzative, eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno;
- su esplicita richiesta del valutato, esamina i casi specifici di valutazione nell'ambito dei quali emergano problematiche relative alla gestione del processo, suggerendo possibili correttivi;
- più in generale garantisce l'adeguatezza nel tempo del sistema di valutazione promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento.

Giunta Regionale

- Approva il modello di valutazione della dirigenza;
- Approva le valutazioni finali ai sensi dell'art. 31 del Regolamento di organizzazione.

Funzioni e strutture tecniche di supporto

Per la raccolta degli elementi e delle informazioni utili al perfezionamento del processo di valutazione l'Organismo indipendente di valutazione si avvale delle strutture a ciò preposte dall'ente; i valutatori possono analogamente avvalersi di tali strutture.

**Sistema Permanente di Misurazione e Valutazione della Prestazione
della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia**

Dizionario delle competenze della dirigenza

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DELLA DIRIGENZA DELLA REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

Premessa

“Una competenza può essere definita come una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito” (Spencer & Spencer).

Questa definizione classica di competenza individua un **nesso causale** tra la **competenza** (causa) e la **performance** (effetto), senza però confonderle, come spesso accade. Infatti il successo, il risultato sono momenti nella vita professionale ripetibili e reiterabili in modo diverso nel corso del tempo, mentre la competenza mantiene la sua qualità a prescindere dalla molteplicità e diversità delle condizioni in cui essa può esprimersi.

Generalmente le competenze sono definite come quell'insieme di tratti, motivazioni, valori, conoscenze, capacità, atteggiamenti e quant'altro possa essere tradotto in fattori rilevabili nei comportamenti organizzativi e, quindi, oggetto di una qualche forma di misurazione.

L'importanza che il termine competenza ha assunto oggi è determinato anche dal significato che essa assume tra le caratteristiche del lavoratore, poiché ad essa si collegano tutte le evoluzioni dello sviluppo professionale del soggetto, sia che riguardino la progressione di carriera, sia che interessino gli aspetti variabili del salario, sia che si riferiscano agli elementi formativi e di crescita professionale del medesimo.

E ciò soprattutto perché è cambiata la concezione stessa del lavoro, non più inteso come l'acritica richiesta da parte del datore di lavoro di svolgere i compiti strettamente legati al profilo professionale di inquadramento, con la conseguente meccanica esecuzione da parte del prestatore di lavoro degli ordini, ma come possibilità di chiedere e svolgere attività flessibili ed equivalenti rispetto ad una pluralità di campi e competenze, con il vantaggio di accrescere costantemente il proprio bagaglio professionale.

La flessibilità ed il cambiamento delle proprie mansioni non deve essere intesa come fonte di insicurezza e di rischio, bensì come ricchezza da acquisire e opportunità di miglioramento della propria vita professionale.

La competenza sostituisce così i rigidi concetti di qualifica e posizione, legati ad una visione del lavoro umano, incasellato all'interno di un'organizzazione burocratica, con quelli propri di una dimensione più immateriale della produzione di un determinato servizio per la collettività. In questo modo la direzione qualificante dell'attività lavorativa è orientata a tutti quei processi conoscitivi che favoriscono un utilizzo originale ed innovativo di tecnologia e capitale umano. Le competenze descrivono in questo modo il lavoro in cambiamento che traccia il flusso progressivo della crescita professionale non più cristallizzata sulle routinarie strutture operative e procedurali, bensì esaltata sulle componenti mobili del sapere di ciascuna persona.

La competenza si caratterizza perché oltrepassa il riferimento sia del sapere tecnico professionale di tipo specialistico che delle ingessate partizioni disciplinari, riferendosi piuttosto a quelle che sono le componenti trasferibili dei saperi. Si abbandona così la centralità della conoscenza in senso assoluto, per focalizzare l'attenzione su quella sviluppata in contesti di azione nei quali è alta l'interazione sociale, condizionando in questo modo quello che ciascuno realizza, modificando i suoi aspetti cognitivi, culturali e sociali. Accanto a ciò vi è poi la potenzialità di trasferire conoscenze e capacità verso tutti coloro che agiscono attorno al soggetto (Franco Paolo Cerase, 2002).

In una grande e complessa struttura organizzativa, qual è quella della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, l'analisi delle competenze rappresenta innanzitutto un importante momento di riflessione su quali sono i valori essenziali richiesti per gestire le risorse personali e finanziarie che servono a realizzare al meglio la complessa azione amministrativa al servizio del territorio. Inoltre una declaratoria dei comportamenti organizzativi, con la suddivisione in livelli di valore, costituisce un grande atto di trasparenza amministrativa rivolta, innanzitutto, alla collettività e, poi, ai propri collaboratori. In questo modo l'utenza esterna può comprendere maggiormente che dietro all'attività di ciascun dipendente regionale c'è una vera e propria cultura organizzativa professionale rappresentata dal suo agire; mentre, sul versante interno, il personale deve con coscienza e consapevolezza adeguare il proprio modello d'azione a quanto il dirigente compie per l'ottenimento di un comune risultato finale.

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, nell'ambito di un complessivo percorso di rinnovamento e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa, ha così inteso consolidare e pubblicare la visione comune dei propri dirigenti sulle competenze organizzative, che gli stessi devono possedere ed esercitare per ottenere i risultati, le quali sono contenute nel presente **Dizionario**.

Le competenze organizzative, specificate nel presente **Dizionario**, sono raggruppate in cinque cluster o aggregati omogenei di comportamenti. Ciascuna competenza è descritta in modo generale ed è accompagnata da una serie di **parole chiave** che servono a delinearne la natura.

La **descrizione delle competenze** assume, laddove queste hanno in qualche modo carattere autoesplicativo o sono comunque di più immediata comprensione, la forma di una definizione sintetica.

Per altre competenze è sembrato invece troppo riduttivo racchiudere la complessità dei contenuti in formule esaustive solo in apparenza, e destinate in realtà a rivelarsi subito vuote o ambigue non appena poste a raffronto con la concretezza delle situazioni, pertanto si è cercato di esplicitarle il più chiaramente possibile.

In questa visuale di crescita e miglioramento professionale, tutto il sistema può rappresentare una sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi, in modo criticamente adulto, con la propria "ombra", non per cancellarla – perché è impossibile – né per convivervi passivamente – perché serve a poco –, ma per tentare quell'operazione straordinaria (che è poi la vera chiave del successo personale) consistente nel trasformare i propri punti di debolezza in punti di forza.

Tali essendo le sue funzioni, il Dizionario delle competenze è di per sé un'opera permeabile, aperta agli aggiornamenti ed alle revisioni che il suo utilizzo renderà opportuni, per farne, sempre più e sempre meglio, una traduzione operativa di quella sorta di "carta dei valori" contenuta nello Statuto, nelle leggi e nel Regolamento di organizzazione della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Bisogna infine ribadire alcuni aspetti, forse evidenti, che però frequentemente generano, in coloro i quali sono soggetti a qualsivoglia forma di controllo o di giudizio, confusione sull'intrinseco valore che questi hanno. La valutazione in genere, in qualsiasi organizzazione, esiste sempre ed a prescindere dall'istituzionalizzazione di un modello deputato alla sua rilevazione formale. Ma la cosa più importante, che talvolta sfugge al senso complessivo dell'essere valutati, è la grande prospettiva di sviluppo professionale e di incremento di valore di ciascun operatore e della comunità lavorativa in cui si opera, cui la valutazione, nel complesso, sottende.

Lo è certamente da un punto di vista esterno: il semplice fatto che la Regione agisca nell'ambito di un territorio e che dialoghi con una molteplicità di soggetti (i cittadini, le altre istituzioni, le realtà produttive, Paesi confinanti) la pone al centro di una costante valutazione e con essa tutti coloro che vi operano, dai dirigenti a tutti gli altri colleghi che animano con il loro lavoro l'azione amministrativa e che per loro tramite determinano quindi il "valore" dell'operare dell'Amministrazione.

Ma anche da una prospettiva interna possiamo affermare che la valutazione esiste a prescindere da un sistema formale di valutazione: in quante situazioni i dirigenti vengono chiamati a formulare giudizi sui propri collaboratori, giudizi che spesso sono fondati su sensazioni generali, impressioni spesso, definiti su

basi assolutamente soggettive, fortemente condizionati dai valori e dalla prospettiva di osservazione del valutatore.

Se da un lato quindi la valutazione è per sua natura una realtà dialettica, nella quale se si volesse, per assurdo, eliminare l'assoggettamento all'altrui giudizio, verrebbe conseguentemente meno la gratificazione di essere riconosciuti per il proprio valore, dall'altro un sistema di valutazione codificato è garanzia soprattutto per colui che – su basi definite e note – è soggetto non più passivo dell'altrui giudizio.

In questa prospettiva il modello di valutazione basato su di un insieme di comportamenti definiti e condivisi assicura che le regole entro cui si agisce siano chiare, togliendo così spazio a facili arbitri. Se quindi da un lato è impossibile avere una valutazione delle proprie competenze assolutamente oggettivata, dall'altro il modello entro cui si inserisce il Dizionario è basato sul concetto di **intersoggettività** dell'analisi dei comportamenti organizzativi, poiché ciascuna persona, pur di fronte ad una dinamica, la valutazione, che non è e non sarà mai totalmente oggettiva, si misura su elementi conosciuti e per il possibile comunemente accettati all'interno dell'organizzazione.

La prospettiva di osservazione migliore per leggere ed applicare questo Dizionario è quella che porti a considerare gli indicatori dei comportamenti organizzativi quali strumenti di orientamento dei valutati, piuttosto che dei valutatori, mostrando loro concretamente quali sono le azioni che l'Amministrazione si attende dai suoi dirigenti e quali, invece, sono le discordanti rispetto alla propria visione e missione. In questa prospettiva la valutazione ha una marcata funzione formativa, dal momento che è in grado di offrire sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi in modo criticamente maturo per l'evoluzione di una classe dirigente capace di sostenere la continua ed inevitabile evoluzione della Pubblica Amministrazione.

Va infine precisato che l'oggetto della valutazione **non è mai la persona**, il dirigente o la dirigente in sé, **ma il comportamento organizzativo** che dal suo agire viene determinato, l'effetto cioè determinato sull'organizzazione di un suo comportamento: una valutazione positiva o negativa quindi non tocca la persona, il suo sistema di valori o i suoi tratti precipi, ma va a misurare, in modo intersoggettivamente condiviso, l'effetto dell'azione nella misura in cui questo abbia rilevanza nel contesto dell'organizzazione.

I cinque cluster (o raggruppamenti omogenei) e le relative competenze, in cui si articola il Dizionario, sono i seguenti:

CLUSTER	COMPETENZE
DINAMISMO COGNITIVO	CREATIVITA' E SOLUZIONE DEI PROBLEMI
	SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE
DINAMISMO REALIZZATIVO	TENSIONE AL RISULTATO
	INIZIATIVA
DINAMISMO RELAZIONALE	ORIENTAMENTO INTEGRATO ALL'ALTRO
	COMUNICAZIONE PERSUASIVA
	FLESSIBILITA'
DOMINIO DI SE'	COERENZA
	SICUREZZA DI SE' ED EQUILIBRIO
LEADERSHIP	POTENZIAMENTO E SVILUPPO DEL COLLABORATORE (EMPOWERMENT)
	GESTIONE DEL POTERE FORMALE
	GESTIONE DELLA LEADERSHIP DI GRUPPO

DINAMISMO COGNITIVO

Questo cluster racchiude quelle competenze che descrivono l'attitudine a coniugare la capacità di analisi, la creatività, la diffusione e lo sviluppo.

Creatività e soluzione dei problemi

Definizione della competenza

Capacità ed attitudine del soggetto ad esprimersi ed agire coniugando razionalità, analisi e sistematicità (rigore metodologico) con intuito, originalità, e fantasia, generando nuove chiavi interpretative funzionali all'individuazione del maggior numero di opportunità e di soluzioni per il miglioramento della performance organizzativa.

Più precisamente la consistenza di questa competenza si traduce concretamente sul fronte analitico nell'inquadrare correttamente i problemi e situazioni individuandone determinanti principali, disaggregando elementi del problema per raggiungerlo in profondità, distinguendo ciò che è rilevante da ciò che non lo è, individuando le connessioni/relazioni tra gli elementi in gioco e infine realizzando rappresentazioni schematiche, chiare e sintetiche.

Sul versante creativo, invece, si traduce in una capacità di proporre frequentemente e con fluidità idee e chiavi interpretative non riconducibili agli schemi usuali, di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con entusiasmo ed apertura, orientandosi più a capire "come" che a spiegare "perché non si può".

Parole chiave

A. FASE ANALITICA:

- DISAGGREGARE/SCOMPORRE
- GERARCHIZZARE/ CLASSIFICARE
- ESSERE RAZIONALI/ESSERE LOGICI
- SISTEMATIZZARE/ESSERE PRECISI

B. FASE CREATIVA:

- PRODURRE/AVERE MOLTE IDEE
- AVERE FANTASIA E ORIGINALITA'
- INTUIRE
- ESSERE APERTI CON FLESSIBILITA'

Sviluppo e trasferimento del sapere

Definizione della competenza

Capacità di sviluppare costantemente non solo la propria professionalità, ma anche quella dei propri collaboratori, anche grazie ad una sistematica e virtuosa diffusione e valorizzazione delle informazioni, conoscenze, buone prassi e innovazioni, a vantaggio della propria area e dell'organizzazione tutta. Tipicamente implica anche la capacità di trasformare i problemi in situazioni formative che vadano a vantaggio di sé stesso e dell'organizzazione/contesto in cui opera.

Parole chiave

- DIFFONDERE/TRASFERIRE
- AUTOSVILUPPARSI

DINAMISMO REALIZZATIVO

Questo cluster contiene quelle competenze che determinano la generale proattività di una persona intesa come capacità di risolvere i problemi che sorgono in situazioni complesse, la ricerca del miglioramento dei metodi di lavoro attraverso la definizione di obiettivi sfidanti.

Tensione al risultato

Definizione della competenza

Capacità di orientare con tenacia e sistematicità il proprio impegno, le proprie competenze e la propria attenzione al raggiungimento degli obiettivi (obiettivi di progetto, di processo, etc.) che il ruolo e l'organizzazione assegnano.

E' la consapevolezza di doversi e sapersi misurare (in termini di incisività ed efficacia) negli esiti dell'agire piuttosto che nell'azione stessa la quale deve sempre essere considerata mezzo e non fine.

E' la predisposizione a porre in discussione e modificare la propria strategia d'azione al fine di conseguire quanto prefissato; si devono interpretare anche le procedure organizzative come utili strumenti piuttosto che come regole imm modificabili ed auto-referenziate.

E' l'ottimizzazione delle risorse a disposizione, ricercando non solo di conseguire la prestazione richiesta, ma anche di migliorarla laddove vi fossero spazi e possibilità.

La costante tensione all'ottenimento del risultato si concretizza in azioni comunque aderenti e rispettose del quadro normativo di riferimento che rimane punto fermo e, allo stesso tempo, parte integrante dell'obiettivo del suo agire nell'ambito dell'Ente.

Parole chiave

- CENTRARE L'OBIETTIVO
- AVERE OBIETTIVI CONSISTENTI
- COINVOLGERE ALTRI

Iniziativa

Definizione della competenza

È la capacità di un soggetto di agire concretamente ed in modo organico e strutturato per il superamento di problemi o in risposta a situazioni critiche che impediscono il raggiungimento di obiettivi. Si intende, dunque, non solo la capacità di reagire in modo appropriato fattivo e funzionale alle emergenze, ma anche la capacità di agire proattivamente, ovvero in anticipo rispetto alla manifestazione conclamata delle criticità.

Una azione resa efficace attraverso sensibilità, disponibilità e capacità di organizzazione, che, nei casi migliori, il soggetto riesce a rendere tratto caratterizzante della cultura organizzativa della sua area e dei suoi collaboratori.

Parole chiave

- AFFRONTARE SITUAZIONI COMPLESSE
- REAGIRE
- ESSERE PROATTIVI
- AGIRE IN MODO STRUTTURATO

DINAMISMO RELAZIONALE

Questo cluster definisce le capacità di comprendere e di soddisfare i bisogni del cliente, sia esso interno che esterno e di lavorare efficacemente in diverse situazioni o con diverse persone o gruppi. La comunicazione in questo cluster ha un ruolo importante, intesa nella sua dimensione più completa di rapporto intersoggettivo tra persone e sistemi che prevede sia il trasferimento di informazioni che il loro ascolto.

Orientamento integrato all'altro

Definizione della competenza

Con il termine "orientamento" si vuole evidenziare il concetto di **servizio di qualità** che il soggetto interessato offre al cliente. All'interno del cluster relazionale ciò implica il possedere un atteggiamento di disponibilità, apertura e cortesia che presuppone la capacità di vestire i panni dell'altro (eteroreferenzialità).

L'"altro" è il **cliente**, inteso sia come utente (soggetto estraneo all'Amministrazione regionale, ovvero **cliente esterno**) che come collega (**cliente interno**). Questa diversificazione acquista in parte ulteriore specificazione con particolare riferimento alla strutturazione degli uffici dell'Amministrazione che offrono un supporto di collegamento, di servizio (direzioni di staff) agli altri uffici (direzioni di line), clienti interni, che a loro volta provvedono a fornire servizi all'utenza, operando così una complessa sinergia.

All'interno dell'Amministrazione Regionale si è risolta la storica dualità utente-collega nella più moderna, funzionale e soddisfacente prospettiva del "cliente". Ciò si rende necessario per abbandonare una concezione autocentrata del lavoro, in cui ciascuno è chiamato a "fare il proprio" e a misurarsi unicamente rispetto a sé stesso, per approdare ad un'ottica di servizio in cui la bontà dell'operato si misura nella soddisfazione arrecata al cliente (sia interno che esterno).

Di conseguenza il cliente esterno non può essere concepito come soggetto terzo rispetto all'Amministrazione regionale, ma deve far parte di un sistema teso ad un processo di integrazione e condivisione di risultati ed obiettivi tali da far percepire la Regione vicina nonché parte integrante del territorio.

In quest'ottica, per valorizzare l'impegno dell'Amministrazione Regionale chiamata a presidiare e a far rispettare la normativa, è opportuno **rinunciare al formalismo**, proprio di una burocrazia distante e irritante caratterizzata per il trattamento impersonale delle situazioni, optando per una **condivisione della forma, del modo**, in cui ciascuno tende costantemente alla costruzione di un ambiente condiviso, sia rispetto ai modelli operativi, sia rispetto ai risultati che si intende raggiungere.

Parole chiave

- ESSERE APERTI E CORTESI CON L'ALTRO
- COMUNICARE IN MODO CHIARO ED ESAUSTIVO
- ASCOLTARE, COMPRENDERE ED ESSERE DISPONIBILI
- AVERE COMPETENZA PROFESSIONALE, ESSERE TEMPESTIVI ED EFFICIENTI
- SPIEGARE E MOTIVARE L'AZIONE AMMINISTRATIVA

Comunicazione persuasiva

Definizione della competenza

La persuasività viene definita come la capacità di comunicare, coinvolgere e convincere motivando gli altri (cliente interno ed esterno, nonché gli interlocutori istituzionali) in modo da ottenere sostegno e collaborazione. Va ricordato che quest'azione comunicativa è da intendersi sempre finalizzata agli obiettivi

dell'Amministrazione; in questo modo viene a decadere la concezione negativa della persuasività come caratteristica individuale del singolo utilizzata per manipolare a proprio vantaggio le diverse situazioni.

Il fatto di aver definito questa competenza "comunicazione persuasiva" ha lo scopo di mettere in evidenza come la capacità di far prevalere la forza delle proprie idee sia necessariamente veicolata dalle abilità comunicative quali:

- capacità di ascoltare e di farsi capire;
- capacità di costruire relazioni empatiche con i propri interlocutori;
- capacità di confrontarsi e di stimolare la discussione.

La comunicazione persuasiva risulta un'abilità particolarmente importante nelle situazioni maggiormente complesse, quali:

- le situazioni conflittuali;
- le situazioni negoziali.

In entrambe queste situazioni l'atteggiamento di fondo con cui sostenere la persuasività risulta essere quello assertivo (win-win) in cui l'obiettivo rimane l'affermazione dei propri obiettivi, ma nella comprensione e nel rispetto delle esigenze altrui (clienti interni, esterni e interlocutori istituzionali).

Parole chiave

- ESSERE RAPPRESENTATIVI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI/SAPER PARLARE IN PUBBLICO
- NEGOZIARE/GESTIRE SITUAZIONI STRESSOGENE
- COSTRUIRE RELAZIONI EMPATICHE, MOTIVARE E COINVOLGERE I CLIENTI INTERNI ED ESTERNI

Flessibilità

Definizione della competenza

La flessibilità può essere definita come **la capacità di comprendere e adattare il proprio approccio per accompagnare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo.**

Un'Amministrazione moderna per crescere è chiamata a recepire, adeguarsi e sostenere il cambiamento.

Per raggiungere questo obiettivo è richiesta non solo elasticità di fronte alle richieste e alle direttive che arrivano "dall'alto" (ai diversi livelli), ma anche una spinta propulsiva diretta nella promozione del cambiamento che nasce "dal basso" (sempre ai diversi livelli).

Questo implica necessariamente un atteggiamento di disponibilità nel mettersi in gioco, che inizia con l'ascolto dell'altro (cliente interno – esterno), prosegue con la comprensione delle diverse esigenze in campo e si sostiene con l'apertura e la disponibilità a modificare il proprio punto di vista.

Parole chiave

- COMPRENDERE
- ESSERE ELASTICI
- PRUOMUOVERE IL CAMBIAMENTO
- ESSERE DISPONIBILI

DOMINIO DI SE'

Questo cluster descrive le capacità di reazione, di governo di sé, che ciascuna persona può avere innanzi alle più diverse sollecitazioni. Gli atteggiamenti e i comportamenti di seguito descritti consentono di individuare uno standard prestazionale che deve accompagnare ogni dirigente nello svolgimento del proprio lavoro.

Coerenza

Definizione della competenza

Con il termine coerenza si intende la capacità di agire, con spirito di servizio in maniera coerente con i valori – e nell'interesse – dell'Amministrazione e della Comunità di riferimento, esercitando la propria autonomia decisionale e compiendo tutte le azioni necessarie, in un determinato momento, in modo imparziale e garantendo il buon andamento dell'Amministrazione, e il conseguimento degli obiettivi. La coerenza si concretizza nella capacità di mantenere ferme decisioni e opinioni, ma anche di saperle modificare quando i presupposti e le condizioni vengono ad essere modificati. Si tratta quindi della capacità di riprodurre atteggiamenti omogenei in condizioni analoghe, ma anche di avere comportamenti diversi in situazioni diverse.

Parole chiave

- ESSERE D'ESEMPIO
- IMPEGNARSI
- AVERE CONGRUENZA TRA CIO' CHE SI DICE E CIO' CHE SI FA
- ESSERE COERENTI

Sicurezza di sé ed equilibrio

Definizione della competenza

Capacità di portare a termine i propri compiti e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, nutrendo fiducia nelle proprie abilità e dimostrando sicurezza nelle proprie decisioni e opinioni. Capacità di governare le proprie emozioni e i propri stress senza eccedere in atteggiamenti arbitrari, imprevedibili senza per questo rinunciare a manifestare i propri sentimenti quando questi contribuiscono a far comprendere all'altro la propria posizione.

Parole chiave

- SAPER CONTROLLARE LE AZIONI EMOTIVE
- SAPER PRENDERE DECISIONI
- TRARRE VANTAGGIO DALLA PROPRIA AUTONOMIA

LEADERSHIP

Il cluster della leadership è uno dei più strategici per un dirigente. Rispetto a questa tematica si è scritto e detto molto, ottenendo da un lato una bibliografia sconfinata e una cultura condivisa sulla necessità di porre attenzione a questa competenza. Troppo spesso però si è generata una certa confusione, lasciando che ciascuno possa interpretare liberamente le azioni da mettere in campo per implementare questa competenza.

Quindi, per motivi di chiarezza e per rispondere adeguatamente alle necessità dell'Amministrazione regionale, si è pensato di strutturare la leadership, nelle 3 competenze seguenti:

Potenziamento e sviluppo dei collaboratori (Empowerment)

Definizione della competenza

Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine di ogni singolo collaboratore, sviluppandone le potenzialità in relazione al ruolo rivestito e, più in generale, all'ambiente dell'Amministrazione regionale. In questo senso risiede la capacità di comunicare chiaramente gli obiettivi del gruppo e le modalità operative attraverso le quali raggiungerli, monitorando, valutando e discutendo con gli interessati i risultati ottenuti.

Capacità di attribuire compiti sfidanti per i collaboratori con i quali alimentare impegno costante e partecipazione all'attività. In sintesi è la capacità di far crescere i propri collaboratori valorizzandone le specifiche qualità.

Parole chiave

- COMUNICARE OBIETTIVI E STRATEGIE
- COMUNICARE MODALITA' E COMPORTAMENTI ATTESI
- ASSEGNARE COMPITI
- STIMOLARE IMPEGNO, PARTECIPAZIONE E FORMAZIONE
- MONITORARE, VALUTARE COMPORTAMENTI E RISULTATI

Gestione del potere formale (Assertività)

Definizione della competenza

La gestione del potere formale si definisce come la capacità di usare con autorevolezza il potere gerarchico e di assumersi la responsabilità connessa al ruolo rivestito. Conseguentemente è la determinazione a trattare le persone in tutte quelle condizioni ambientali e professionali che richiedono un intervento diretto e deciso a riportare la situazione ad un livello di normalità, sia per quanto attiene all'attività d'ufficio, sia per quel che riguarda le relazioni interpersonali.

Capacità dunque di reagire appropriatamente alle sollecitazioni negative interne ed esterne senza sconfinare nell'autoritarismo formale. Consiste nel far valere, senza distorsioni, le regole e gli interessi dell'Amministrazione, resistendo alle normali e naturali logiche che sorgono in qualsiasi ambiente collettivo (amicizie, simpatie, pregiudizi, ecc..).

Parole chiave

- RISPETTO DELLE REGOLE
- RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Gestione della leadership di gruppo

Definizione della competenza

Capacità di gestire un gruppo, tenendo assieme, in vista dello scopo comune, i diversi collaboratori e facendoli cooperare attivamente ed efficacemente, con la creazione ed agevolazione delle dinamiche che muovono i medesimi. È la capacità di creare un valore aggiunto per l'organizzazione dal lavorare insieme condividendo con il gruppo visioni e impressioni sul futuro dell'organizzazione.

Parole chiave

- ORIENTARE E MOTIVARE
- PROMUOVERE EFFICACIA ED EFFICIENZA NEL GRUPPO
- SOSTENERE DINAMICHE INTERNE
- RAFFORZARE E VALORIZZARE LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE

**Sistema Permanente di Misurazione e Valutazione della Prestazione
della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia**

Dizionario delle competenze del personale non dirigente

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DELLA REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

CATEGORIE A, B

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alle categorie A e B, sono individuate cinque competenze, descritte nei modi che seguono:

1) IMPEGNO: è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro.

2) QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE: controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un adeguato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

3) CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO: è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri.

4) ORIENTAMENTO AL RISULTATO: esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti e adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.

5) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

CATEGORIE C, FA, FB

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alle categorie C, FA ed FB sono individuate sette competenze, descritte nei modi che seguono:

1) IMPEGNO: è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di mantenere lo standard del servizio offerto.

2) QUALITÀ' DELLA PRESTAZIONE: controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un adeguato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

3) SOLUZIONE DEI PROBLEMI: è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli, che generalmente riesce a prevedere decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione.

4) CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO: è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri.

5) MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE: è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; è capace di ricercare nuove idee attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi e a tal fine mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).

6) ORIENTAMENTO AL RISULTATO: esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti e adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.

7) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, indirizzato alla soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

CATEGORIE D, FC

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alla categoria D, FC sono individuate otto competenze, descritte nei modi che seguono:

1) IMPEGNO: è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di mantenere lo standard del servizio offerto.

2) QUALITÀ' DELLA PRESTAZIONE: controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un elevato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

3) SOLUZIONE DEI PROBLEMI: è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli che generalmente riesce a prevedere, decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo

soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione; si integra con i colleghi delle altre strutture nell'intento di risolvere i problemi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.

4) CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO: è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri; si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore; riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.

5) MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE: è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; propone soluzioni innovative attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi, valutandone l'impatto sui risultati; a tal fine mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).

6) ORIENTAMENTO AL RISULTATO: organizza il proprio lavoro individuando le priorità e le tempistiche necessarie per raggiungere il risultato nei termini assegnati; adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.

7) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, indirizzato all'ottimale soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

8) PIANIFICAZIONE: è in grado di verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato e di apportare tempestivamente eventuali correttivi.

PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale incaricato di posizione organizzativa sono individuate nove competenze, descritte nei modi che seguono:

1) IMPEGNO: è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di migliorare lo standard del servizio offerto.

2) QUALITÀ' DELLA PRESTAZIONE: controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un elevato standard qualitativo della prestazione, dimostrando attenzione ai dettagli significativi; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

3) SOLUZIONE DEI PROBLEMI: è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli che generalmente riesce a prevedere, decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione; si integra con i colleghi delle altre strutture nell'intento di risolvere i problemi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.

4) CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO: è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone e supportandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri; si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore; riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.

5) MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE: è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; propone soluzioni innovative attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi, valutandone l'impatto sui risultati; a tal fine si attiva autonomamente per acquisire le conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, anche utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).

6) ORIENTAMENTO AL RISULTATO: organizza il proprio lavoro e quello dei collaboratori individuando le priorità e le tempistiche per raggiungere il risultato nei termini assegnati e con il migliore impiego delle risorse disponibili; adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato.

7) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: orienta le proprie azioni, indirizzando altresì anche i propri collaboratori ad una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento volto all'ottimale soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, adottando modalità di relazione appropriate, al fine di trasmettere un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

8) PIANIFICAZIONE: è in grado di definire un programma di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e di dividerlo con tutti gli interessati, nonché di verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato e di apportare tempestivamente eventuali correttivi, tenendo conto dei cambiamenti che avvengono nel contesto interno ed esterno e fronteggiando diversi livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire.

9) ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE: è capace di costruire il consenso del gruppo intorno agli obiettivi da raggiungere e alle proprie proposte; si pone come punto di riferimento per i colleghi; fornisce e richiede il feedback sulle attività realizzate; è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione prevedendone nel contempo gli sviluppi per orientarli all'eventuale risoluzione dei conflitti.

IL PRESIDENTE

IL SEGRETARIO GENERALE