



# Consiglio regionale del Veneto

## **Piano della performance 2020-2022**

**ai sensi del D.lgs. 150/2009 (articoli 4-10)  
e della lr 53/2012 (articoli 10, 11 e 36)**

*approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 3 del 30 gennaio 2020*

# INDICE

1. PREMESSA .....	1
1.1 Definizioni, acronimi e abbreviazioni .....	1
1.2 Presentazione del documento .....	1
2. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE DEL CRV .....	2
2.1 Statuto e autonomia rafforzata dell'Assemblea legislativa regionale.....	2
2.2 I principi dell'organizzazione .....	2
2.2.1 <i>L'Ufficio di presidenza</i> .....	2
2.2.2 <i>La Segreteria generale</i> .....	2
2.2.3 <i>I servizi consiliari</i> .....	3
2.2.4 <i>Le altre strutture</i> .....	3
2.3 Servizi prodotti.....	3
2.4 Sistemi operativi: Effective CAF User.....	3
2.5 L'organizzazione e il personale .....	6
2.6 Le risorse finanziarie .....	7
3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE.....	8
4. OBIETTIVI E INDICATORI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	8
4.1 Obiettivi e indicatori specifici di performance organizzativa generale del CRV .....	9
4.1.1 <i>Indicatore unico della performance organizzativa (IUPO)</i> .....	9
4.1.1.1 <i>Indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI)</i> .....	9
4.1.1.2 <i>Indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE)</i> .....	10
4.2 Obiettivi e indicatori specifici di performance organizzativa delle strutture .....	11
4.2.1 Impiego efficiente delle risorse umane.....	11
4.2.1.1 <i>Sub-obiettivo di puntualità</i> .....	11
4.2.1.2 <i>Sub-obiettivo di potenziamento delle performance in materia di sicurezza e salute sul lavoro</i> .....	11
4.2.1.3 <i>Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi</i> .....	12
4.2.1.4 <i>Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione</i> .....	12
4.2.2 <i>Raggiungimento dei risultati attesi nei processi e servizi erogati</i> .....	12
4.2.2.1 <i>Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità</i> .....	12
4.2.2.2 <i>Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità</i> .....	12
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	13
5.1 Gli obiettivi individuali .....	13
6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	13

## 1. PREMESSA

### 1.1 Definizioni, acronimi e abbreviazioni

Al fine di agevolare la comprensione del documento sono illustrati alcuni termini utilizzati, nonché gli acronimi e le abbreviazioni impiegate.

<i>Termine – Acronimo – Abbreviazione</i>	<i>Descrizione – Link al documento</i>
<b>carta dei servizi</b>	Carta dei servizi <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/carta_servizi.pdf">http://web.consiglioveneto.it/qualita/carta_servizi.pdf</a>
<b>CRV</b>	Consiglio regionale del Veneto
<b>D.Lgs. 150/2009</b>	D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (“decreto Brunetta”)
<b>legge di autonomia</b>	Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, “Autonomia del Consiglio regionale” <a href="http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2012/12lr0053.html?numLegge=53&amp;annoLegge=2012&amp;tipoLegge=Alr">http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2012/12lr0053.html?numLegge=53&amp;annoLegge=2012&amp;tipoLegge=Alr</a>
<b>norma ISO UNI 9001</b>	ISO UNI EN 9001:2015 sui sistemi di gestione per la qualità
<b>OIV</b>	Organismo indipendente di valutazione
<b>procedura P06</b>	Procedura del SGQ dedicata a “Pianificare, gestire e controllare le risorse finanziarie”
<b>SGQ</b>	sistema di gestione per la qualità <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/index.html">http://web.consiglioveneto.it/qualita/index.html</a>
<b>Statuto</b>	Statuto della Regione del Veneto (legge statutaria 17 aprile 2012, n. 1) <a href="http://www.consiglioveneto.it/crvportal/pageContainer.jsp?n=3&amp;p=3&amp;c=2&amp;e=9&amp;t=0&amp;">http://www.consiglioveneto.it/crvportal/pageContainer.jsp?n=3&amp;p=3&amp;c=2&amp;e=9&amp;t=0&amp;</a>

### 1.2 Presentazione del documento

Il D.Lgs. 150/2009 reca misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Nella sostanza il decreto ripropone in forma di legge i principi, i metodi e gli strumenti che da molti decenni le aziende private adottano nei loro sistemi di gestione aderendo volontariamente alla norma ISO UNI EN 9001 sui sistemi di gestione per la qualità.

Il CRV, dal 2003 applica al proprio sistema di gestione la norma ISO 9001 – con certificazione dal 2004. Il CRV da un decennio adotta quindi volontariamente criteri di gestione parzialmente imposti dal decreto. Per questo motivo il presente piano non introduce modifiche o integrazioni al sistema di gestione per la qualità. Nel documento è data evidenza dell’ottemperanza da parte dell’Amministrazione dell’Assemblea legislativa regionale ai principi e alle disposizioni del decreto nelle parti applicabili direttamente alle Regioni.

## 2. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE DEL CRV

### 2.1 Statuto e autonomia rafforzata dell'Assemblea legislativa regionale

Il CRV ha sempre avuto autonomia organizzativa rispetto alla Giunta regionale. Tale autonomia è stata peraltro considerevolmente rafforzata dal vigente Statuto del Veneto (legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1) che all'articolo 46 sancisce quanto segue:

*Art. 46 - Autonomia del Consiglio regionale.*

1. Il Consiglio regionale ha autonomia funzionale, organizzativa, amministrativa e contabile, che esercita a norma dello Statuto e del Regolamento, nell'ambito dello stanziamento assegnato in bilancio.
2. Il Consiglio regionale si avvale di proprio personale inserito in uno specifico e separato ruolo organico.
3. Le dotazioni di risorse finanziarie e di personale devono essere in grado di consentire al Consiglio di espletare adeguatamente le funzioni ad esso attribuite, con particolare riferimento all'esercizio della funzione legislativa, della valutazione di impatto della regolazione, dei risultati conseguiti nell'applicazione delle leggi approvate.

L'innovazione sostanziale, rispetto allo Statuto del 1971, sta soprattutto nel comma 2 che, prevedendo un ruolo organico separato, dà autonomia piena all'Amministrazione del CRV. Ruolo separato significa infatti, tra l'altro, anche separate e specifiche disposizioni di organizzazione e gestione del personale, inclusi i sistemi di valutazioni delle prestazioni.

### 2.2 I principi dell'organizzazione

Il successivo articolo 58 stabilisce i principi dell'organizzazione della Regione del Veneto:

*Art. 58 - Principi dell'organizzazione regionale.*

1. L'ordinamento e le attribuzioni delle strutture degli uffici regionali della Giunta e del Consiglio sono stabiliti sulla base della legge regionale. La relativa disciplina si ispira a criteri di flessibilità, coordinamento e programmazione dell'azione amministrativa della Regione.
2. I dirigenti operano per il conseguimento degli obiettivi assegnati e nel rispetto degli indirizzi e delle direttive degli organi regionali.
3. L'organizzazione amministrativa della Regione si articola in una Segreteria generale della programmazione, cui è preposto un dirigente nominato dalla Giunta regionale, e in una Segreteria generale del Consiglio regionale, cui è preposto un dirigente nominato dal Consiglio stesso. L'incarico può essere conferito anche a esperti e professionisti estranei all'amministrazione regionale, con rapporto a tempo determinato, risolto di diritto non oltre i sei mesi successivi alla fine della legislatura, secondo i criteri fissati dalla legge regionale.

L'attuazione delle succitate disposizioni statutarie è avvenuta alla fine del 2012 con la legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, "Autonomia del consiglio regionale".

La *legge di autonomia* impone una riforma organizzativa della struttura tecnico-amministrativa mediante la previsione della Segreteria generale quale "*forma organizzativa della struttura amministrativa del Consiglio regionale*" (articolo 15) e la sua articolazione in servizi consiliari, quali strutture organizzative di primo livello che operano a supporto dell'Assemblea legislativa per l'esercizio delle relative funzioni, dotate di autonomia funzionale e gestionale (articolo 18).

#### 2.2.1 L'Ufficio di presidenza

L'Ufficio di presidenza del Consiglio è l'organo di indirizzo politico-amministrativo (articolo 10): *l'alta direzione* nella visione organizzativa della norma ISO.

#### 2.2.2 La Segreteria generale

Il Segretario generale, per espressa norma regolamentare, partecipa alle riunioni dell'Ufficio di presidenza e quindi svolge la funzione di raccordo tra alta direzione e direzione operativa.

La direzione operativa è costituita dal Comitato di direzione (articolo 22), composto da dirigenti dei servizi consiliari e dal Segretario generale che lo presiede.

Nella visione organizzativa della norma ISO il Segretario generale è il rappresentante della direzione per la qualità.

### 2.2.3 I servizi consiliari

I servizi consiliari sono le strutture organizzative di primo livello in cui si articola la Segreteria generale del Consiglio (articolo 18): hanno pari dignità e pari poteri e sono dotati di autonomia funzionale e gestionale costituendo i centri di responsabilità del Consiglio con attribuzione di risorse e capacità di spesa.

### 2.2.4 Le altre strutture

Uffici e posizioni dirigenziali individuali (articoli 23 e 24) costituiscono le strutture dirigenziali di secondo livello.

Unità operative e di staff (articoli 25 e 26) completano l'organizzazione del Consiglio.

Nella sezione del sito internet del CRV dedicata al SGQ l'organizzazione del Consiglio è descritta e illustrata, anche con grafici.

## 2.3 Servizi prodotti

L'Amministrazione del CRV produce i servizi ai clienti interni ed esterni descritti nella Carta dei servizi reperibile nella sezione del sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it) dedicata al SGQ.

## 2.4 Sistemi operativi: Effective CAF User

L'Amministrazione dell'Assemblea legislativa regionale ha adottato un modello di *governance* basato sulla logica della programmazione e del controllo di gestione (*Ciclo integrato di programmazione e controllo*), ossia sulla definizione di obiettivi espliciti – utili per orientare e guidare lo svolgimento della gestione strategica ed operativa – e sull'esigenza di verificarne l'attuazione.

Il processo di programmazione e controllo è disciplinato dalla legge di autonomia (articoli 10 e 11) – e residualmente dal regolamento interno in materia – e integrato nel SGQ con la procedura P06.

Tale processo si articola su quattro strumenti:

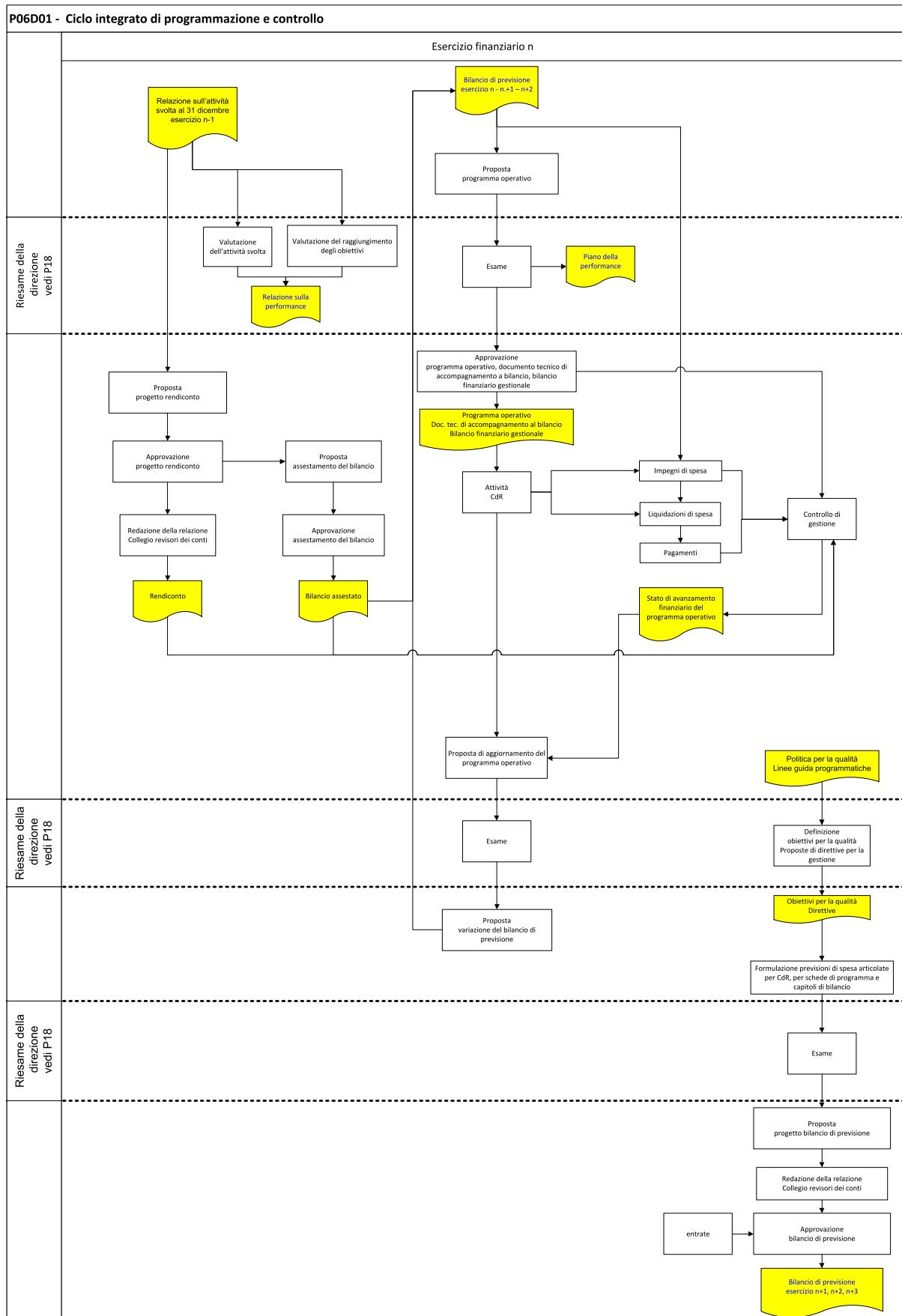
- 1) Linee guida programmatiche per la durata del mandato dell'Ufficio di presidenza;
- 2) Direttive per la gestione;
- 3) Bilancio di previsione finanziario;
- 4) Programma operativo e bilancio gestionale finanziario.

I primi due strumenti costituiscono, con riferimento alla norma ISO, la politica per la qualità e la performance strategica dell'ente.

Fasi, tempi e soggetti della programmazione sono descritti e illustrati, anche con grafici, nella politica della qualità e nella P06 (reperibili nella sezione del sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it) dedicata al SGQ).

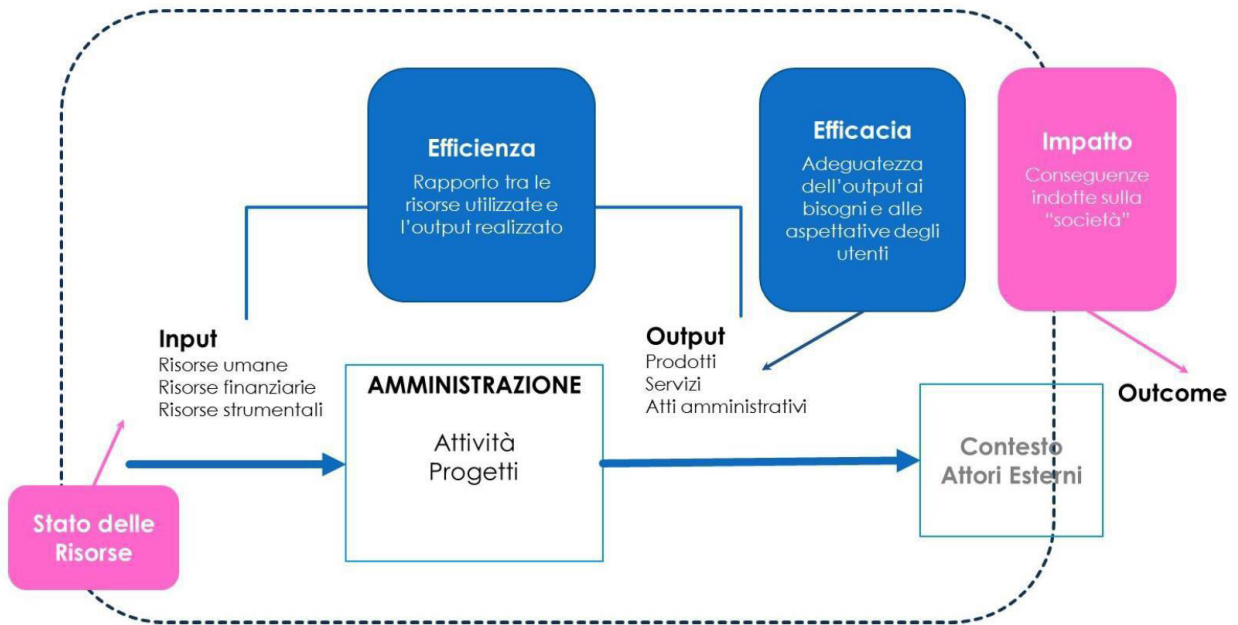
L'attestazione europea di *Effective CAF User* rilasciata al Consiglio regionale del Veneto dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri nel mese di dicembre 2019 comprova che il SGQ e il ciclo della performance sono perfettamente integrati e conformi alle buone pratiche per il miglioramento continuo della performance organizzativa nelle pubbliche amministrazioni ispirate al modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences.

2.4.1 Il ciclo integrato della programmazione, performance e controllo



## 2.4.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa è l'elemento centrale del Piano. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target. Il suo perimetro è delineato nella figura seguente:



Fonte: Linee guida sul Piano della performance del DFP

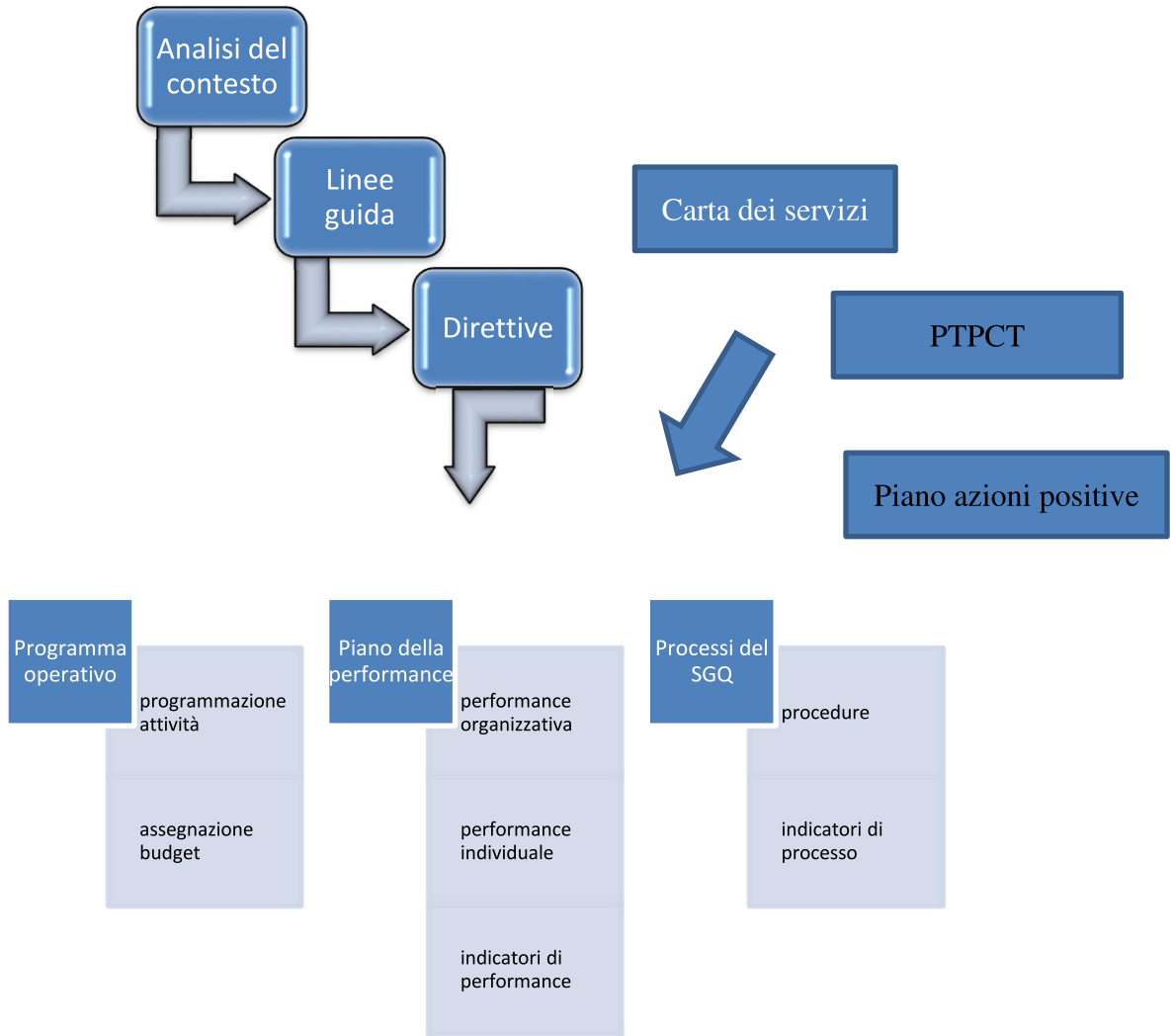
Le performance dell'Amministrazione del CRV nel suo complesso e delle singole strutture che la compongono sono quindi date:

- a) dall'attuazione delle linee guida, delle direttive e del programma operativo;
- b) dalla produzione dei servizi ai clienti interni ed esterni ovvero dalla attuazione della Carta dei servizi;
- c) dalla gestione dei processi normati dal SGQ.

Sono misurate mediante:

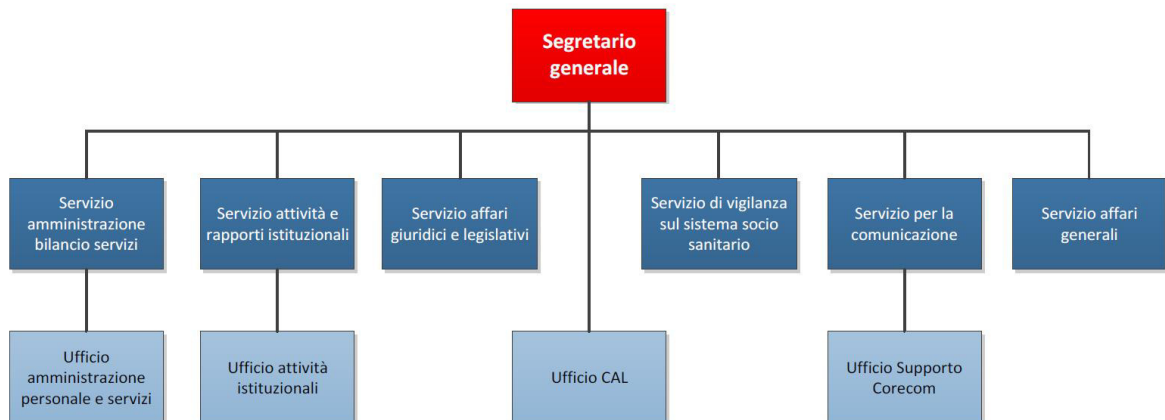
- a) gli indicatori contenuti nelle direttive e nel Piano della performance, complessivamente e per ciascuna struttura;
- b) rilevazioni di customer satisfaction dei clienti interni ed esterni, secondo le modalità previste nel presente Piano e nella procedura di qualità P21;
- c) indicatori di processo definiti nel SGQ.

Gli indicatori di risultato individuati per le misure e azioni programmate nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e nel Piano di azioni positive sono inclusi, con le necessarie specificazioni, negli indicatori del SGQ validi ai fini della misurazione e valutazione della performance (obiettivo di performance di cui al par. 4.2.2).



## 2.5 L'organizzazione e il personale

L'organigramma dell'Amministrazione del CRV è riportato di seguito:





Gli incarichi e le responsabilità delle singole strutture organizzative sono dettagliati nel sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it), nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Organizzazione e nella sezione dedicata al SGQ.

La dotazione di personale al 1° gennaio 2020 è rappresentata nel seguente quadro riassuntivo:

	TOTALE DOTAZIONE ORGANICA Dupcr n.21/2019	TOTALE PERSONALE DI RUOLO	DOTAZIONE ORGANICA CONSIGLIO Dupcr n.21/2019	DOTAZIONE ORGANICA ORGANISMI DI GARANZIA Dupcr n.21/2019	PERSONALE IN SERVIZIO DI RUOLO CONSIGLIO	PERSONALE IN SERVIZIO DI RUOLO ORGANISMI DI GARANZIA	PERSONALE COMANDATO IN USCITA	PERSONALE IN ASPETTATIVA/ SEGR. GEN.	PERSONALE DI RUOLO DEL CONSIGLIO ASSEGNATO PARTE POLITICA	PERSONALE COMANDATO IN ENTRATA	PERSONALE COMANDATO O.G. IN ENTRATA	POSTI VACANTI CON COMANDATI ENTRATA	POSTI VACANTI Dupcr 21/2019	TOTALE PERSONALE DI RUOLO SEGRETERIA GENERALE (NO SEGRETERIE POLITICHE)
DIRIGENTI	14	14	12	2	12	1		1	0		1	0	0	14
D3	9	8	8	1	7	1			0	1	1	1	-1	8
D1	46	40	39	7	29	5	1	1	4	2	2	-8	-6	36
C1	62	53	56	6	42	4			7		1	-15	-9	46
B3	28	27	26	2	22	2	1		2	3	1	0	-1	25
B1	19	17	18	1	16	1			0	1	1	0	-2	17
TOTALI	178	159	159	19	128	14	2	2	13	7	7	-22	-19	146

Maggiori informazioni di dettaglio sono consultabili nel sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it), nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Personale.

## 2.6 Le risorse finanziarie

Le risorse finanziarie gestite dall'amministrazione sono assegnate annualmente dall'Ufficio di presidenza ai titolari dei centri di responsabilità (Segreteria generale e servizi consiliari) con l'approvazione del Programma operativo.

Il quadro sintetico è riportato nella figura seguente mentre maggiori dettagli sono consultabili nel sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it), nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Bilanci e nella sezione dedicata al SGQ. In particolare, in quest'ultima sono visionabili le schede di progetto che compongono il programma operativo e le relative risorse finanziarie.

<b>PROGRAMMA OPERATIVO INDICE SINTETICO schede gestite e risorse assegnate per centro di responsabilità</b>				
CENTRO DI RESPONSABILITA'	Totale schede PO nel 2019	BUDGET assegnato per il 2019	BUDGET assegnato per il 2020	BUDGET assegnato per il 2021
SEGRETERIA GENERALE	16	938.744,00	938.744,00	938.744,00
SERVIZIO AFFARI GIURIDICI E LEGISLATIVI	7	50.000,00	50.000,00	50.000,00
SERVIZIO ATTIVITA' E RAPPORTI ISTITUZIONALI	17	790.500,00	815.500,00	830.500,00
SERVIZIO AMMINISTRAZIONE BILANCIO E SERVIZI	10	35.624.387,00	36.021.687,00	36.528.487,00
SERVIZIO AFFARI GENERALI	11	8.140.500,00	7.450.500,00	7.425.500,00
SERVIZIO DI VIGILANZA SUL SISTEMA SOCIO SANITARIO	1	-	-	-
SERVIZIO PER LA COMUNICAZIONE	22	4.587.327,00	4.555.327,00	4.416.327,00
TOTALI	84	50.131.458,00	49.831.758,00	50.189.558,00
FONDO DI RISERVA		562.599,00	862.299,00	504.499,00
<b>TOTALE</b>		<b>50.694.057,00</b>	<b>50.694.057,00</b>	<b>50.694.057,00</b>

### 3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

L'Ufficio di presidenza approva le linee guida di mandato sulla base dell'analisi del contesto. Annualmente approva le direttive con i relativi indicatori, sulla base dei quali i dirigenti titolari dei centri di responsabilità formole le proposte di programma operativo. L'attuazione delle direttive è garantita attraverso la programmazione delle attività e l'assegnazione delle risorse che avvengono con l'approvazione da parte dell'Ufficio di presidenza del Programma operativo per il triennio di riferimento e con l'assegnazione da parte del Segretario generale con la validazione dell'OIV di specifici obiettivi ai dirigenti, secondo le modalità individuate nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per il triennio 2020-2022 l'analisi del contesto e i documenti di pianificazione e programmazione sono consultabili nel sito internet del CRV [www.consiglioveneto.it](http://www.consiglioveneto.it), nella sezione dedicata al SGQ e nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Bilanci.

### 4. OBIETTIVI E INDICATORI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che la performance organizzativa sia composta da obiettivi generali, che sono determinati con eventuali linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente della Repubblica e obiettivi specifici, che sono definiti nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire nel triennio e nell'annualità successiva.

Di seguito vengono individuati gli obiettivi e indicatori specifici di performance organizzativa generale e delle strutture del CRV.

## 4.1 Obiettivi e indicatori specifici di performance organizzativa generale del CRV

L'obiettivo di performance organizzativa generale dell'Amministrazione del CRV è la customer satisfaction dei servizi interni ed esterni erogati ai clienti, secondo il SGQ, rilevata mediante rilevazioni continue e indagini conoscitive di customer satisfaction.

### 4.1.1 Indicatore unico della performance organizzativa (IUPO)

L'indicatore unico della performance organizzativa generale (IUPO) è composto dall'indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI) e dall'indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE), rispettivamente, pesati al 65% e al 35% per dare evidenza del grado di rilevanza relativa:

$$\text{IUPO} = \text{ISCI} \times 65\% + \text{ISCE} \times 35\%$$

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti prevede sei livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Ai fini del grado di raggiungimento dell'obiettivo della customer satisfaction complessiva si considerano i seguenti valori:

Valore atteso peggiore se minore al 70 per cento di giudizi nell'area della soddisfazione: obiettivo non raggiunto.

Valore atteso migliore pari o maggiore all'85 per cento di giudizi nell'area della soddisfazione: obiettivo completamente raggiunto.

≥ 85% valore migliore; < 70% valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 85%, totale dei punti; se ≥ 80% e < 85%, 90% dei punti; se ≥ 75% e < 80%, 70 per cento dei punti; se ≥ 70% e < 75%, 40% dei punti; < 70% 0 punti.

#### 4.1.1.1 Indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI)

La soddisfazione dei clienti/utenti interni è rilevata mediante la somministrazione di questionari contenenti domande sui servizi descritti nella Carta dei servizi ai consiglieri regionali.

Tutte le domande hanno lo stesso peso e riguardano un servizio o un aspetto rilevante di una linea di servizio.

I servizi strategici rispetto ai servizi di supporto sono oggetto di più domande per dare evidenza del grado di rilevanza relativa.

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione prevede livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto) sul totale delle risposte fornite, con esclusione di quelle nell'area della insoddisfazione prive di motivazione.

In linea con quanto stabilito dal decreto legislativo 150/2009 e dalle linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica nell'indicatore confluiscono anche le rilevazioni di customer satisfaction sugli utenti interni dei processi di supporto che, anche su indicazione dell'OIV, saranno effettuate nel corso dell'anno di riferimento, valutando nel contempo l'applicabilità del modello di cui alle linee guida n. 4/2019 sulla

valutazione partecipativa del Dipartimento della funzione pubblica alla tipologia di servizi e stakeholders del Consiglio regionale.

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: unità operativa competente in materia di qualità.

#### 4.1.1.2 Indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE)

L'indicatore soddisfazione cliente/utente esterno (ISCE) è composto a sua volta da tre sub-indicatori, pesati rispettivamente al 30%, al 35% e al 35% in ragione dell'importanza relativa attribuita nella formula di determinazione.

$$ISCE = ISCECI \times 30\% + ISCEPI \times 35\% + ISCECIC \times 35\%$$

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti esterni prevede sei livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa competente in materia di qualità.

#### Indicatore soddisfazione cliente esterno cittadino internet (ISCECI)

La soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore dei siti internet è rilevata sia mediante indici che rilevano il gradimento dei siti web istituzionali (a), sia con un indice che rileva il numero di utenti unici delle pagine social istituzionali (b).

L'indicatore di soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore dei siti internet istituzionali sarà calcolato come somma ponderata degli indici di cui al punto a) e dell'indice di cui al punto b), come di seguito specificato:

$$ISCECI = a.i \times 20\% + a.ii \times 20\% + a.iii \times 10\% + b \times 50\%$$

dove:

a) numero visite, visitatori e pagine visitate nell'anno:

i) visite dei siti: almeno 600.000 = valore indice 65; almeno 700.000 = valore indice = 100;

ii) visitatori dei siti: almeno 275.000 = valore indice = 65; almeno 350.000 = valore indice = 100;

iii) pagine visitate: almeno 1.800.000 = valore indice = 65; almeno 2.400.000 = valore indice = 100;

b) numero utenti unici delle pagine social istituzionali: almeno 400.000,00 = valore indice 65; almeno 600.000,00 = valore indice = 100.

Il valore compreso tra 0 e 100 ottenuto con l'interpolazione lineare con retta non passante per l'origine sarà il valore per ciascuno degli indici i), ii) e iii) da utilizzare nel calcolo dell'ISCECI.

La rilevazione degli indici a) e b) è effettuata da una parte terza.

La rilevazione del secondo indice b) è effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione indice a): continua

Frequenza di rilevazione indice b): annuale

Struttura responsabile della rilevazione: per l'indice a) l'Unità operativa organica Sistema informativo e per

l'indice b) l'Ufficio stampa e comunicazione a mezzo di società esterna.

*Indicatore soddisfazione cliente esterno portatore di interessi (ISCEPI)*

La soddisfazione del cliente esterno portatore di interesse è rilevata mediante la somministrazione di questionari ai partecipanti alle audizioni presso le commissioni consiliari sui servizi descritti nella Carta dei servizi interessanti tali soggetti (informazioni sull'oggetto dell'audizione, qualità dell'accoglienza, cortesia del personale, servizi logistici, etc), in relazione alla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: unità operativa competente in materia di SGQ.

*Indicatore soddisfazione cliente esterno cittadino fruitore di iniziative istituzionali di natura culturale (ISCECIC)*

La soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore di iniziative culturali è rilevata mediante la somministrazione di questionari basati sulla qualità specifica dell'iniziativa istituzionale di natura culturale organizzate dal Consiglio (visite guidate, mostre, altri eventi simili) in relazione alla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: unità operativa competente in materia di SGQ.

## **4.2 Obiettivi e indicatori specifici di performance organizzativa delle strutture**

All'obiettivo e all'indicatore di performance generale del CRV si affiancano gli obiettivi e gli indicatori specifici di performance organizzativa delle singole strutture (Segreteria generale, servizi consiliari, unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari).

### **4.2.1 Impiego efficiente delle risorse umane.**

Articolato in 4 sub-obiettivi.

#### *4.2.1.1 Sub-obiettivo di puntualità*

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita).**

**Non rilevano i permessi ex legge 104/1992 e i permessi sindacali.**

Peso relativo: 20% del peso totale dell'obiettivo.

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore  $\geq 80\%$  giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore  $< 70\%$  giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , totale punti; se  $\geq 75\%$  e  $< 80\%$ , 60% dei punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 75\%$ , 20% dei punti; se  $< 70\%$  0 punti.

#### *4.2.1.2 Sub-obiettivo di potenziamento delle performance in materia di sicurezza e salute sul lavoro*

**Percentuale personale in regola con la sorveglianza sanitaria, la formazione obbligatoria in materia di sicurezza e la partecipazione ai ruoli per la gestione delle emergenze.**

Peso relativo: 35% del peso totale dell'obiettivo.

Misurato sulla base delle partecipazioni effettive su quelle programmate alla formazione e alla sorveglianza sanitaria e della copertura dei ruoli per la gestione delle emergenze stabiliti per ciascuna struttura. Non si tiene conto delle mancate partecipazioni per giustificati motivi oggettivi attestati dal dirigente/responsabile di assegnazione.

valore migliore  $\geq 80\%$  di partecipazione e copertura; valore peggiore  $< 70\%$  di partecipazione e copertura.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , totale punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 80\%$ , 50% dei punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

#### 4.2.1.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi

**Percentuale giornate/uomo ferie utilizzate su totale giornate/uomo ferie dovute nell'anno di riferimento.**

Peso relativo: 10% del peso totale dell'obiettivo.

Misurato sulla percentuale di dipendenti che alla fine dell'anno hanno meno di 10 giorni di ferie dell'anno da godere:

valore migliore  $\geq 80\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; valore peggiore  $< 70\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; con arrotondamento all'unità inferiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , totale punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 80\%$ , 50% dei punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

#### 4.2.1.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione

**Progettazione e realizzazione di un modulo formativo di una giornata (almeno 360 minuti, anche articolati in più giorni) in aula, con l'impiego di risorse interne, previa approvazione del progetto da parte del Comitato di direzione di cui all'articolo 22 della l.r. 53/2012.**

Peso relativo: 35% del peso totale dell'obiettivo.

Traduzione in punteggio: fatto totale punti; non fatto 0 punti.

Per le unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari, previa opportuna segnalazione motivata alla Segreteria generale da parte delle stesse, il peso di questo sub-obiettivo può essere assegnato in aumento al sub-obiettivo di potenziamento delle performance in materia di sicurezza e salute sul lavoro.

### 4.2.2 Raggiungimento dei risultati attesi nei processi e servizi erogati

#### 4.2.2.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità

**Raggiungimento dei risultati attesi nei singoli processi/servizi di cui è responsabile la struttura.**

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato sulla percentuale di indicatori di processo per i quali è stato conseguito il target sul totale degli indicatori di processo individuati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità e validi ai fini della misurazione della performance.

Traduzione in punteggio: se percentuale indicatori raggiunti  $\geq 90\%$ , totale dei punti; se  $\geq 80\%$ , 60% dei punti; se  $\geq 75\%$ , 40% dei punti; se  $< 75\%$  0 punti.

#### 4.2.2.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità

**Customer satisfaction dei servizi erogati.**

Customer satisfaction misurata per i servizi erogati dalla struttura, con i tempi e le modalità concertate dalla struttura medesima con l'unità operativa competente in materia di SGQ, sulla percentuale di clienti soddisfatti:

$\geq 85\%$  valore migliore;  $< 70$  valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 85\%$ , totale dei punti; se  $\geq 80\%$ , 60% dei punti; se  $\geq 70\%$ , 20% dei punti; se  $< 70\%$  0 punti.

## 5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 5.1 Gli obiettivi individuali

Sono assegnati obiettivi ai fini della valutazione della performance individuale secondo le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

## 6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Gli obiettivi e gli indicatori integrano il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale del CRV (SMVP), di cui all'articolo 36 della legge di autonomia:

*Art. 36 - Valutazione del personale.*

*1. Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione lavorativa del personale, la metodologia e le procedure per la valutazione del personale del Consiglio regionale e gli strumenti volti a premiare il merito sulla base degli esiti della valutazione sono disciplinati dal regolamento interno di organizzazione e amministrazione e dagli atti di organizzazione, nel rispetto dei principi stabiliti in materia dalla normativa vigente.*

*2. La valutazione del personale del Consiglio regionale è effettuata avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione, istituito in conformità alla normativa statale in materia.*

*3. L'Ufficio di presidenza può costituire, d'intesa con la Giunta regionale, un comune organismo indipendente per la valutazione del personale dei rispettivi ruoli o, in alternativa, può costituire un autonomo organismo indipendente per la valutazione del personale del Consiglio regionale, composto da uno o tre soggetti esterni all'amministrazione, dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione con particolare riferimento al settore pubblico.*

L'Ufficio di presidenza nomina un OIV che in collaborazione con il Segretario generale e il Servizio amministrazione bilancio e servizi esercita le funzioni di cui all'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009.

Oltre alla finalità di premiare il merito, prescritta dalla legge, il SMVP, si propone come obiettivo prioritario la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale del CRV, nella consapevolezza che, come sancito dal comma 1 dell'articolo 14 della legge di autonomia, «il personale in servizio presso organi e strutture del Consiglio regionale rappresenta la risorsa essenziale per l'esercizio delle funzioni istituzionali consiliari, attraverso l'impiego delle peculiari competenze richieste».





CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

D.Lgs. 150/2009, L.R. 53/2012

APPROVATO CON DUPCR N. 3 DEL 30 GENNAIO 2020



# Sommario

PREMESSA .....	2
I. FINALITA' E OBIETTIVI.....	2
1. LA VALUTAZIONE NELL'ORDINAMENTO DEL PERSONALE DELL'ASSEMBLEA LEGISLATIVA .....	2
2. IL SMVP A SUPPORTO DELL'ASSEMBLEA LEGISLATIVA E DEI SUOI ORGANISMI .....	2
3. PARTECIPAZIONE .....	3
II. PERFORMANCE .....	3
4. LE UNITÀ DI ANALISI DELLA PERFORMANCE.....	3
5. PERFORMANCE STRATEGICA .....	4
6. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
6.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DEL CRV.....	4
6.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA .....	4
6.3 OBIETTIVI DEI DIRIGENTI COLLEGATI ALLE DIRETTIVE E AL PROGRAMMA OPERATIVO .....	4
7. PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	5
7.1 OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	5
7.2 CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	5
7.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL PRESIDIO DEL RUOLO.....	6
7.4 COMPORTAMENTI E COMPETENZE.....	6
III. CICLO DELLA PERFORMANCE .....	6
8. LE COMPONENTI: SOGGETTI, FASI, DOCUMENTI.....	6
9. SOGGETTI.....	8
10. FASI TEMPORALI .....	8
11. MODALITÀ OPERATIVE .....	8
12. PROGRAMMAZIONE.....	8
13. MONITORAGGIO E INTERVENTI CORRETTIVI.....	9
14. MISURAZIONE E VALUTAZIONE – PARTE GENERALE .....	9
14.1 VALUTATORE.....	9
14.2 VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	9
14.3 SCHEDE DI VALUTAZIONE.....	9
14.4 VALUTAZIONE NEGATIVA .....	9
14.5 RICONOSCIMENTO DI PRESTAZIONI DI PARTICOLARE QUALITÀ .....	10
14.6 AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	10
14.7 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	10
15. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI .....	11
16. VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	12
17. VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI .....	13
18. VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO ALLE UNITÀ DI SUPPORTO DEGLI ORGANI E DEI GRUPPI CONSILIARI.....	14
19. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	15
20. RENDICONTAZIONE .....	15
21. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE .....	15
20.1 DIRIGENTI.....	15
20.2 TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	15
20.3 DIPENDENTI .....	15
20.4 RESPONSABILI E PERSONALE ASSEGNATI ALLE UNITÀ DI SUPPORTO DEGLI ORGANI E DEI GRUPPI CONSILIARI .....	15

# Sistema di misurazione e valutazione della performance

D.Lgs. 150/2009, L.R. 53/2012

## PREMESSA

Il presente documento disciplina il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) del Consiglio regionale del Veneto.

Il SMVP descrive il funzionamento del ciclo della performance e riporta i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nelle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il SMVP è adottato ai sensi della legge regionale n. 53 del 31 dicembre 2012 e degli articoli 7, 16 e 31 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

## I. FINALITA' E OBIETTIVI

### 1. La valutazione nell'ordinamento del personale dell'Assemblea legislativa

L'articolo 36 della legge regionale 30 dicembre 2012, n. 53, "Autonomia del Consiglio regionale", stabilisce quanto segue:

*Art. 36 - Valutazione del personale.*

*1. Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione lavorativa del personale, la metodologia e le procedure per la valutazione del personale del Consiglio regionale e gli strumenti volti a premiare il merito sulla base degli esiti della valutazione sono disciplinati dal regolamento interno di organizzazione e amministrazione e dagli atti di organizzazione, nel rispetto dei principi stabiliti in materia dalla normativa vigente.*

*2. La valutazione del personale del Consiglio regionale è effettuata avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione, istituito in conformità alla normativa statale in materia.*

*3. L'Ufficio di presidenza può costituire, d'intesa con la Giunta regionale, un comune organismo indipendente per la valutazione del personale dei rispettivi ruoli o, in alternativa, può costituire un autonomo organismo indipendente per la valutazione del personale del Consiglio regionale, composto da uno o tre soggetti esterni all'amministrazione, dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione con particolare riferimento al settore pubblico.*

### 2. Il SMVP a supporto dell'Assemblea legislativa e dei suoi organismi

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Consiglio regionale del Veneto intende offrire una metodologia di supporto all'agire dell'Amministrazione volto ad accrescere l'efficacia dell'azione amministrativa, migliorare la qualità dei servizi offerti ai consiglieri e agli organi consiliari, unitamente agli altri utenti, nonché alla crescita delle peculiari competenze professionali specificamente attinenti alle funzioni consiliari attraverso la valorizzazione del merito e la trasparenza dei risultati.

Il sistema mira alla valorizzazione della performance organizzativa, favorendo la partecipazione degli utenti e dei cittadini, anche in forma associata, ed orientando la valutazione verso i risultati complessivi di ente più utili agli utenti al fine di capire se l'azione complessiva dell'amministrazione produca servizi fatti bene e considerati utili.

Il sistema propone come obiettivo prioritario la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale del Consiglio regionale del Veneto, nella consapevolezza che, come sancito dal comma 1 dell'articolo 14 della sopracitata legge di autonomia:

*1. Il personale in servizio presso organi e strutture del Consiglio regionale rappresenta la risorsa essenziale per l'esercizio delle funzioni istituzionali consiliari, attraverso l'impiego delle peculiari competenze richieste.*

Il sistema è improntato alla massima semplificazione possibile ed è stato sviluppato e definito nell'ambito del progetto "RiformAttiva", attivato dal Dipartimento della Funzione pubblica per promuovere nelle pubbliche amministrazioni l'implementazione della Riforma Madia.

### 3. Partecipazione

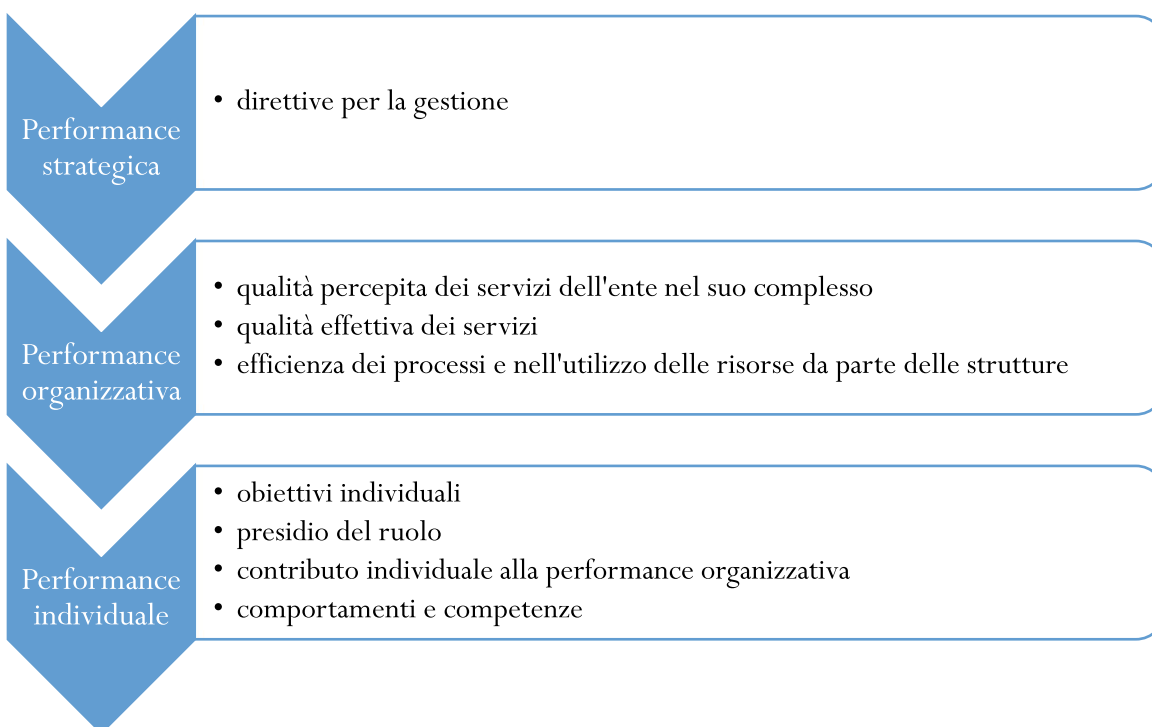
Al fine di favorire il pluralismo del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, il SMVP prevede:

- 1) la rilevazione della qualità effettiva, con riferimento agli standard di qualità stabiliti nella Carta dei servizi, per orientare la valutazione verso i risultati generali dell'amministrazione più utili agli utenti;
- 2) la rilevazione della qualità percepita, mediante la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti e la partecipazione degli utenti interni in relazione ai servizi strumentali e di supporto, nonché mediante la comunicazione diretta all'OIV secondo le istruzioni validate dallo stesso;
- 3) la comunicazione dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei risultati espressi nella relazione sulla performance, in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione agli stakeholders e agli utenti.

## II. PERFORMANCE

### 4. Le unità di analisi della performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance |



## 5. Performance strategica

La performance strategica è definita dall'Ufficio di presidenza con l'approvazione delle direttive per la gestione che costituiscono il documento di indirizzo per la gestione amministrativa dell'organizzazione dell'ente, mediante la definizione di obiettivi finalizzati ad orientare gli strumenti di programmazione finanziaria e gestionale (bilancio di previsione, programma operativo, bilancio finanziario gestionale). Il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance strategica è annualmente definito nel Piano della performance, nonché, per alcune direttive, con specifici indicatori e target.

## 6. Performance organizzativa

Le unità di analisi della misurazione della performance organizzativa sono:

- il CRV nel suo complesso;
- le singole strutture (Segreteria generale, servizi consiliari, unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari);
- i processi mappati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità;
- i progetti programmati dall'Ufficio di presidenza con l'approvazione delle direttive per la gestione.

Con riferimento a tali unità di analisi viene misurata la qualità effettiva, ossia i risultati misurati e rappresentati secondo appositi indicatori e la qualità percepita.

Gli indicatori di stato delle risorse, efficacia, efficienza, qualità e impatto che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare e valutare la performance sono definiti nel Piano della performance e nei documenti di programmazione e sono monitorati secondo le modalità definite nella legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, nel regolamento interno di amministrazione e organizzazione e nel sistema di gestione per la qualità.

### 6.1 Performance organizzativa generale del CRV

La performance organizzativa dell'ente è misurata in termini di qualità percepita attraverso metodologie definite nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, nel rispetto delle linee guida definite dal DFP e secondo le indicazioni in proposito fornite dall'OIV.

### 6.2 Performance organizzativa di struttura

Viene programmata, misurata e valutata la performance organizzativa delle strutture amministrative (Segreteria generale e servizi consiliari) e delle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari mediante utilizzo di target di indicatori di efficienza, con particolare riferimento all'impiego delle risorse umane, di efficacia, di qualità effettiva e di impatto definiti per i processi nel sistema di gestione per la qualità e nella carta dei servizi.

### 6.3 Obiettivi dei dirigenti collegati alle direttive e al programma operativo

Deve trattarsi di un progetto innovativo per la realizzazione di una o più delle direttive (o schede del programma operativo) approvate dall'Ufficio di presidenza, o di uno step qualora siano pluriennali, formulato sulla base di un format definito dall'OIV. Il progetto è aggiornabile in seguito a modifiche organizzative e di contesto incidenti.

Sono previsti almeno 3 gradi di raggiungimento dell'obiettivo, o dello step intermedio dell'anno di riferimento e relativo punteggio.

L'obiettivo è validato dall'OIV.

L'assenza dell'obiettivo comporta la mancata assegnazione del relativo punteggio.

## 7. Performance individuale

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati relativi agli obiettivi individuali assegnati, riferiti ai processi e progetti di competenza della struttura organizzativa di diretta responsabilità o di appartenenza;
- il contributo individuale alla performance organizzativa;
- il presidio del ruolo;
- i comportamenti, componente che attiene al “come” viene resa la prestazione lavorativa;
- le competenze.

### 7.1 Obiettivi individuali dei titolari di posizione organizzativa

L'obiettivo individuale del personale titolare di posizione organizzativa è assegnato dal valutatore (Segretario generale e dirigenti capi dei servizi consiliari) e deve essere esclusivamente di natura finanziaria od organizzativa, con impatti misurabili sull'efficienza. L'obiettivo individuale viene misurato sulla base di indicatori quantitativi di efficienza.

Qualora l'obiettivo individuale del personale titolare di posizione organizzativa non sia assegnato, il relativo punteggio è sommato al punteggio previsto per il secondo obiettivo di struttura nell'ambito della performance organizzativa.

Traduzione in punteggio:

se obiettivo raggiunto completamente (scala 5), 100% dei punti assegnabili; se obiettivo raggiunto quasi completamente (scala 4), 75% dei punti assegnabili; se obiettivo raggiunto parzialmente (scala 3), 35% dei punti assegnabili; se obiettivo mancato (scale 2 e 1), 0 punti.

### 7.2 Contributo individuale alla performance organizzativa

Al fine di favorire la massima trasparenza e partecipazione per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, il valutatore deve attivare momenti di informazione nei confronti del personale assegnato. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi). In relazione a ciò, vengono quindi individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione del contributo individuale alla performance organizzativa, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale secondo il seguente schema:

Criteri di valorizzazione del contributo individuale alla performance organizzativa	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Criterio 1			
Criterio 2			
Criterio 3			
Criterio 4			
Criterio 5			

A consuntivo viene valutato il livello di contributo individuale apportato per ciascun criterio e assegnato il punteggio complessivo secondo la seguente tabella:

Contributo individuale alla performance organizzativa:	Punteggio
Eccellente	100%
Ottimo	90%
Più che buono	80%
Buono	70%
Adeguito	60%
Migliorabile	50%
Inadeguato	0

### 7.3 Performance individuale nel presidio del ruolo

Il valutatore valuta la performance individuale nel presidio del ruolo da parte del valutato.

Nel giudizio sintetico e motivato il valutatore dovrà indicare i risultati di produttività e responsabilità nel presidio del ruolo e/o gli elementi di particolare qualità riscontrati nella prestazione del valutato, con riferimenti puntuali alle evidenze oggettive.

Il valutato potrà proporre al valutatore il valore raggiunto al termine dell'anno per alcuni parametri ritenuti significativi delle produttività e responsabilità assunte nel presidio del ruolo e/o dei progetti, procedimenti, problemi, item, prodotti gestiti con particolare qualità nel corso dell'anno.

Nella valutazione dei dirigenti il Segretario generale terrà conto anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata dal valutato tramite una significativa differenziazione dei giudizi, nonché della non violazione delle disposizioni che la normativa nazionale e regionale dichiara rilevanti ai fini della valutazione individuale e che prevedono obblighi specifici rientranti nella competenza del valutato.

### 7.4 Comportamenti e competenze

I comportamenti e le competenze sono valutati secondo le modalità riportate nel Dizionario dei comportamenti attesi allegato.

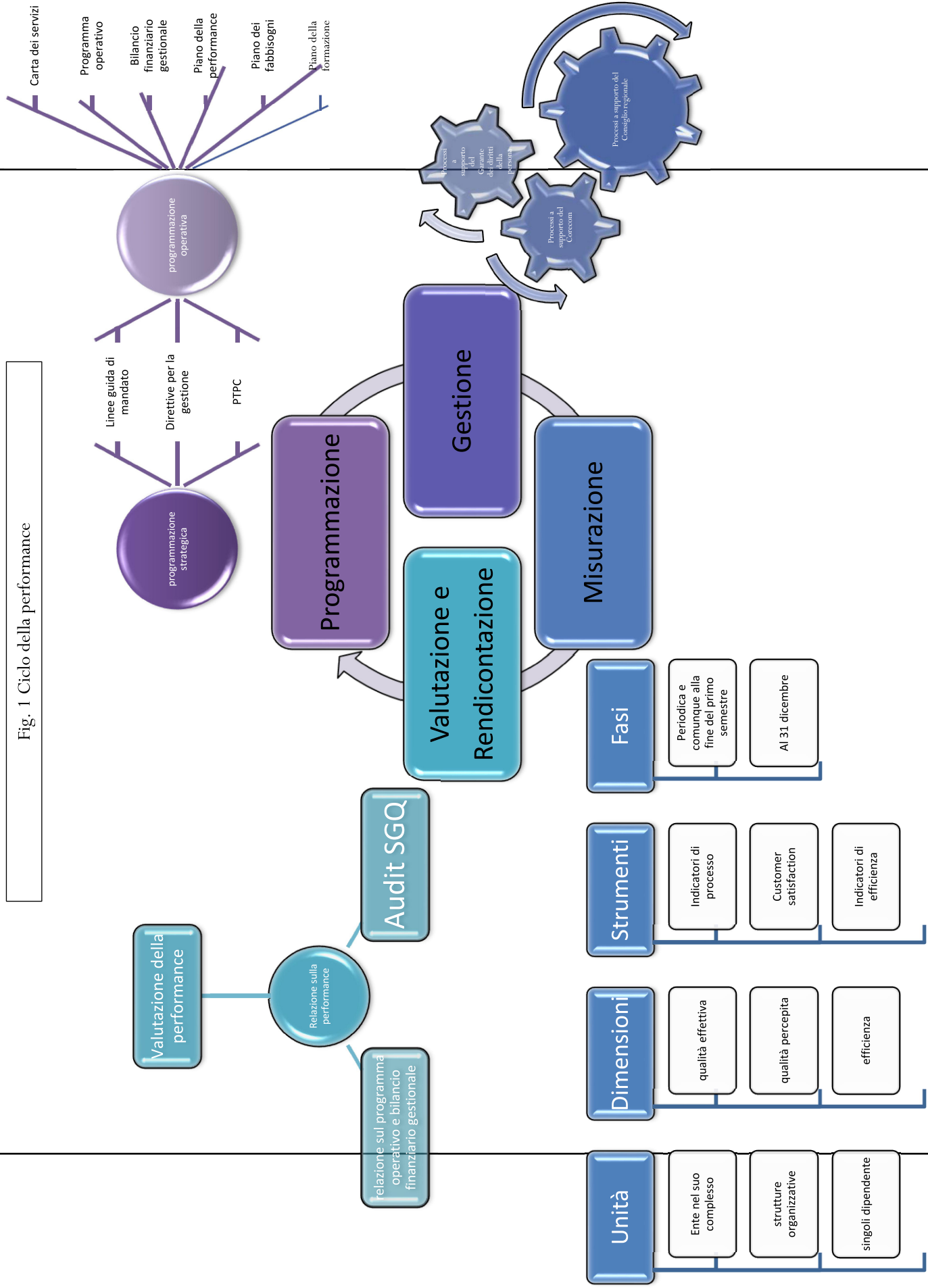
Nel caso di comportamenti valutati al grado "1 Inadeguato" il valutatore riporterà nella scheda di valutazione finale la motivazione di tale valutazione.

## III. CICLO DELLA PERFORMANCE

### 8. Le componenti: soggetti, fasi, documenti

Nella figura e nei paragrafi seguenti è descritto il ciclo della performance nel Consiglio regionale del Veneto.

Fig. 1 Ciclo della performance



## 9. Soggetti

Nel processo di misurazione e valutazione della performance intervengono:

- 1) il Dipartimento della Funzione pubblica;
- 2) l'Ufficio di presidenza;
- 3) l'OIV, con il supporto della struttura tecnica;
- 4) il personale;
- 5) gli utenti dell'Amministrazione.

## 10. Fasi temporali

<i>Fase – Azione</i>	<i>Scadenza annuale</i>	<i>Responsabilità</i>
1. Definizione obiettivi e schede di valutazione dirigenti	15 febbraio	Valutatore
2. Definizione obiettivi e schede di valutazione responsabili unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari	15 febbraio	Valutatore
3. Definizione obiettivi e schede di valutazione dipendenti	28 febbraio	Valutatore
4. Attuazione e misurazione obiettivi e performance	In continuo	dirigenti – responsabili delle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari - dipendenti - OIV
5. Colloquio intermedio	31 luglio	Valutatori
6. Valutazione dipendenti	31 gennaio anno successivo	Valutatori
7. Valutazione responsabili unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari	15 febbraio anno successivo	Valutatori
7. Valutazione dirigenti	15 febbraio anno successivo	Valutatori
8. Validazione valutazione	28 febbraio anno successivo	OIV
9. Validazione della relazione sulla performance	10 marzo anno successivo	OIV
10. Approvazione della relazione sulla performance	31 marzo anno successivo	Ufficio di presidenza
11. Pagamento retribuzione di risultato	aprile anno successivo	Uffici personale Giunta e Consigli

## 11. Modalità operative

Le modalità operative del SMVP sono definite all'occorrenza con apposite note del Segretario generale, sentito l'OIV.

## 12. Programmazione

Gli obiettivi di performance sono definiti nelle direttive per la gestione, nel Piano della performance e nelle schede individuali di valutazione e sono formulati nell'ambito della programmazione dell'ente.



Gli strumenti del ciclo di programmazione dell'ente sono riportati nella figura 1. I documenti di programmazione sono approvati entro i primi mesi del primo anno del triennio o dell'anno di riferimento. Le integrazioni tra gli strumenti di programmazione sul piano dei contenuti e della temporalità sono evidenziate nei processi descritti con apposite procedure del SGQ.

### 13. Monitoraggio e interventi correttivi

Il monitoraggio degli obiettivi del Piano della performance avviene secondo le modalità definite nella legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, nel regolamento interno di amministrazione e organizzazione e nel sistema di gestione per la qualità. L'OIV segnala la necessità di interventi correttivi, che potranno essere adottati entro il mese di settembre e potranno riguardare la ridefinizione degli obiettivi. L'OIV propone le modalità operative della valutazione nel caso di modifiche organizzative.

Il valutatore effettua un colloquio intermedio con i valutati al fine di condividere l'andamento della performance.

## 14. Misurazione e valutazione – parte generale

### 14.1 Valutatore

La valutazione della performance è di competenza del valutatore, come illustrato nella seguente tabella:

Valutato	Valutatore
Dirigenti	Segretario generale
Titolari di posizione organizzativa	Segretario generale per i titolari di diretta afferenza e il dirigente capo del servizio consiliare di appartenenza del titolare
Responsabili delle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari	Segretario generale, sentito il Presidente dell'organo o gruppo supportato o il componente dell'Ufficio di presidenza per i responsabili delle relative unità di supporto
Restante personale	Il Segretario generale per il personale direttamente a lui afferente, il dirigente capo del servizio consiliare per il personale assegnato al proprio servizio, il responsabile dell'unità di supporto per il personale assegnato alle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari

### 14.2 Valutazione e misurazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata dall'OIV, con il supporto della struttura tecnica a ciò deputata.

### 14.3 Schede di valutazione

Le schede di valutazione sono consegnate personalmente dal valutatore al valutato, con colloquio di feedback e presa d'atto delle valutazioni da parte del valutato.

### 14.4 Valutazione negativa

In caso di valutazione non positiva, che non dà diritto alla corresponsione del relativo premio, prima della definitiva formalizzazione, il valutatore acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente o titolare di posizione organizzativa interessato anche assistito dalla Organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

## 14.5 Riconoscimento di prestazioni di particolare qualità

Giudizio sintetico del valutatore in ordine a particolari elementi di qualità rilevati nelle prestazioni del dipendente e di significativi gradi di sviluppo e crescita delle sue competenze.

Criteri di attribuzione della valutazione: in relazione agli elementi di eccellenza, particolare qualità, sviluppo e crescita delle competenze.

Il giudizio deve essere motivato e supportato da evidenze quali-quantitative. Al fine di permettere la maggiore obiettività e omogeneizzazione nella valutazione delle prestazioni di particolare qualità il riconoscimento è attribuito dal valutatore, sentito il Comitato di direzione.

Il riconoscimento è attribuito dal valutatore a non più del 10% (arrotondato all'unità superiore) dei valutati, conteggiato separatamente per titolari e non titolari di posizione organizzativa, di ciascun valutatore ed è pari al massimo al 10% del punteggio massimo assegnabile alle altre componenti valutative.

I titolari di posizione organizzativa che ottengono una valutazione superiore al punteggio massimo spettante in relazione a tutte le componenti valutative ad esclusione del riconoscimento in oggetto partecipano alla distribuzione del premio di cui all'articolo 14, comma 3, del CCI del 21 dicembre 2018.

Gli altri dipendenti che ottengono una valutazione superiore al punteggio massimo spettante in relazione a tutte le componenti valutative ad esclusione del riconoscimento in oggetto partecipano alla distribuzione del premio di cui all'articolo 13, comma 4, del CCI del 21 dicembre 2018.

## 14.6 Azioni di miglioramento

La valutazione finale si conclude obbligatoriamente con l'indicazione delle azioni per il miglioramento delle prestazioni e dei comportamenti personali e con i suggerimenti per lo sviluppo e la crescita delle competenze del valutato.

## 14.7 Relazione sulla performance

I risultati della valutazione della performance confluiscono nella relazione sulla performance.

## 15. Valutazione dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti è effettuata sulla base delle seguenti componenti e rispettivi pesi ponderali (punteggio totale massimo assegnabile 550 punti):

Componente valutativa del sistema	Obiettivo	Sub-obiettivo	Peso (Punteggio massimo assegnabile 550)
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			60%
	A1 Obiettivi di performance organizzativa generale del CRV		20%
	A2 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: impiego efficiente delle risorse umane		20%
	A3 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: - indicatori di qualità effettiva o percepita, indicatori di processo		30%
	A4 Obiettivo collegato alle Direttive e/o al Programma operativo		30%
<b>B</b> <b>Performance individuale</b>			40%
	B.1 Risultati		60%
	B.1.1 Valutazione della performance individuale nel presidio del ruolo	Valutazione gerarchica finale sulla base di parametri quali-quantitativi	
	B.2 Competenze e comportamenti		40%
		Valutazione gerarchica di primo livello (dirigente capo servizio)	0/20%
	Valutazione gerarchica finale (Segretario generale)	100/80%	

## 16. Valutazione dei titolari di posizione organizzativa

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa è effettuata sulla base delle seguenti componenti e rispettivi pesi ponderali (punteggio totale massimo assegnabile 500 punti):

Componente valutativa del sistema	Obiettivo	Sub-obiettivo	Peso
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			50%
	A1 Obiettivi di performance organizzativa generale del CRV		30%
	A2 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: impiego efficiente delle risorse umane		30%
	A3 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: - indicatori di qualità effettiva o percepita, indicatori di processo		40%
<b>B</b> <b>Performance individuale</b>			50%
	B.1 Risultati		70%
		B.1.1 Obiettivo individuale	30%
		B.1.2 Contributo individuale alla performance organizzativa	60%
		B.1.3 Obiettivo specifico di puntualità	10%
	B.2 Competenze e comportamenti		30%
		Valutazione gerarchica di primo livello (dirigente ufficio)	0/20%
		Valutazione gerarchica finale (valutatore)	100/80%

## 17. Valutazione dei dipendenti

La valutazione dei dipendenti è effettuata sulla base delle seguenti componenti e rispettivi pesi ponderali (punteggio totale massimo assegnabile 500 punti):

<i>Componente valutativa del sistema</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Sub-obiettivo</i>	<i>Peso</i>
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			40%
	A1 Obiettivi di performance organizzativa generale del CRV		30%
	A2 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: impiego efficiente delle risorse umane		30%
	A3 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: - indicatori di qualità effettiva o percepita, indicatori di processo		40%
<b>B</b> <b>Performance individuale</b>			60%
	B.1 Risultati		50%
	B.1.1 Contributo individuale alla performance organizzativa		80%
	B.1.2 Obiettivo specifico di puntualità		20%
	B.2 Competenze e comportamenti		50%
		Valutazione gerarchica di primo livello (dirigente ufficio)	0/20%
	Valutazione gerarchica finale (valutatore)	100/80%	

## 18. Valutazione del personale assegnato alle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari

La valutazione dei responsabili delle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari è effettuata sulla base delle seguenti componenti e rispettivi pesi ponderali (punteggio totale massimo assegnabile 500 punti):

Componente valutativa del sistema	Obiettivo	Sub-obiettivo	Peso
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			50%
	A1 Obiettivi di performance organizzativa generale del CRV		30%
	A2 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: impiego efficiente delle risorse umane		30%
	A3 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: indicatori di qualità effettiva o percepita, indicatori di processo		40%
<b>B</b> <b>Performance individuale</b>			50%
	B.1 Risultati		70%
	Obiettivo individuale (se non assegnato il relativo peso è portato in aumento a quello previsto per la componente Competenze e comportamenti)	60%	
	Valutazione della performance individuale nel presidio del ruolo	40%	
	B.2 Competenze e comportamenti		30%

La valutazione del restante personale assegnato alle unità degli organi e dei gruppi consiliari è effettuata sulla base delle seguenti componenti e rispettivi pesi ponderali (punteggio totale massimo assegnabile 500 punti):

Componente valutativa del sistema	Obiettivo	Sub-obiettivo	Peso
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			40%
	A1 Obiettivi di performance organizzativa generale del CRV		30%
	A2 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: impiego efficiente delle risorse umane		30%
	A3 Obiettivi di performance organizzativa di struttura: indicatori di qualità effettiva o percepita, indicatori di processo		40%
<b>B</b> <b>Performance individuale</b>			60%
	B.1 Risultati		50%
	B.1.1 Contributo individuale alla performance organizzativa	80%	
	B.1.2 Obiettivo specifico di puntualità	20%	
	B.2 Competenze e comportamenti		50%

Il peso previsto per le componenti valutative della performance organizzativa per le quali nel Piano della performance non vengono fissati obiettivi, in considerazione delle peculiarità delle unità in questione, viene assegnato in aumento alla componente Competenze e comportamenti.

Se nell'anno termina la legislatura, il punteggio massimo assegnabile va riferito alle sole componenti valutative della performance individuale Competenze e comportamenti per il personale assegnato alle unità di supporto degli organi e gruppi della legislatura cessata.

## 19. Procedure di conciliazione

Entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione, il valutato può rivolgersi all'OIV con una propria memoria scritta per richiedere, motivandolo, un riesame della valutazione della performance individuale.

Entro 30 giorni l'OIV, riesaminata la valutazione con le modalità ritenute più opportune, può avvallare la stessa ovvero richiederne la revisione al valutatore.

In ogni caso, la determinazione conclusiva del procedimento di valutazione rimane di competenza del valutatore che deve provvedervi entro i successivi 10 giorni.

## 20. Rendicontazione

Il ciclo della performance si conclude con la Relazione della performance, validata dall'OIV, approvata dalla Ufficio di presidenza e pubblicata sul sito dell'ente, nella sezione Amministrazione Trasparente.

La validazione e pubblicazione è condizione inderogabile per l'utilizzazione dei sistemi premianti.

## 21. Collegamento con il sistema premiante

### 20.1 Dirigenti

La retribuzione di risultato, come determinata a seguito della contrattazione, è erogata, in relazione al punteggio effettivamente conseguito, con il seguente sistema di distribuzione per fasce di punteggio.

Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 4	Fascia 5	Fascia 6
≥ 490 punti	≥ 475 punti	≥ 450 punti	≥ 375 punti	≥ 300 punti	< 300 punti
100%	95%	85%	70%	50%	0%

### 20.2 Titolari di posizione organizzativa

La retribuzione di risultato collegata alla performance è determinata ai sensi del CCI vigente.

### 20.3 Dipendenti

Il premio correlato alla performance è determinato ai sensi del CCI vigente.

### 20.4 Responsabili e personale assegnati alle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari

Il trattamento economico dei responsabili e del personale assegnato alle unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari è determinato dalla l.r. 53/2012.

**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo	Valutato (*)	COMPETENZE COGNITIVE	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport. (**)	peso (**)	valore (***)
A1	D/PO/R	<b>Analisi:</b> capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.	Non applica o condivide processi di analisi relativi ai problemi che si pongono durante le attività lavorative. Non effettua, condivide od utilizza analisi riferite ai potenziali fattori esterni che possono incidere sul proprio lavoro e quello dei colleghi.	Analizza in maniera macro i fattori critici ed i problemi di maggiore evidenza che incidono sulla propria attività individuandone le principali cause.	Applica frequentemente processi di analisi riferiti ai principali problemi lavorativi legandoli al contesto di riferimento. Individua e rappresenta le cause ed i fattori interni ed esterni che possono incidere sull'attività.	Applica nella maggioranza delle occasioni opportune processi di analisi riferiti ai problemi e fattori di diversa complessità. Individua in maniera esaustiva le cause e gli elementi di rilievo sia interni che esterni.	Analizza, nella totalità delle occasioni opportune, i contesti ed i problemi individuando i fattori critici e di rilievo relativi all'ambiente esterno ed interno. Individua e condivide cause e rischi spesso anche in maniera preventiva.				
	D/PO/R	<b>Sintesi:</b> capacità di concentrare in pochi concetti e/o in frasi essenziali temi complessi e argomenti disparati tramite la ricerca e definizione degli aspetti chiave.	Rappresenta in maniera confusa e prolissa gli argomenti da affrontare.	Rappresenta in maniera sintetica e chiara esclusivamente alcuni contenuti o argomenti da affrontare.	Rappresenta in maniera sintetica e chiara i principali concetti/argomenti da affrontare.	Rappresenta in maniera sintetica la maggior parte dei concetti/argomenti da affrontare.	Rappresenta in maniera sintetica ed esaustiva tutti i concetti/argomenti da affrontare anche quelli tecnicamente complessi.				
	D/PO/R	<b>Definizione e soluzione dei problemi:</b> orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse.	Non affronta le questioni relative alla risoluzione delle criticità e dei problemi che incidono sul proprio contesto lavorativo. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Cerca ed elabora soluzioni, non sempre efficaci, esclusivamente per alcune tipologie di problematiche e criticità. A volte delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.	Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione.	Cerca, elabora e sperimenta, in tempi brevi, soluzioni efficaci ed efficienti relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Coinvolge i colleghi nel processo e ne rende fruibile il metodo.				

*Ha acutezza di intelletto e profondità di pensiero. Sa definire i problemi e risolverli in modo soddisfacente, migliorando la situazione di partenza. Si esprime con chiarezza. Sa essere sintetico quando serve.*

Gruppo	Valutato (*)	COMPETENZE ED EXPERTISE TECNICHE PROFESSIONALI	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport. (**)	peso (**)	valore (***)
A2	D/PO/R	<b>Ampiezza e profondità delle conoscenze:</b> conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento.				
	D/PO/R	<b>Padronanza delle tecniche:</b> capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.	Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo	Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici	Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.	Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune.	Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune.				
	D/PO/R	<b>Autosviluppo:</b> capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.	Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. E' restio alla partecipazione ad occasioni di formazione.	Affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti ed elementi basilari	Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione.	Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro.	Affronta percorsi formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utili al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione.				

*Conosce bene il suo mestiere. Ha esperienza tecnica e professionale. Si tiene aggiornato. Impara sempre cose nuove.*



**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo	Valutato (*)	COMPETENZE REALIZZATIVE					grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)	
		Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente					
Gruppo A3	PO/R/Dip	Lavora in modo approssimativo: non applica correttamente le procedure previste e non utilizza gli strumenti a disposizione. Non verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze.	E' in grado solo a volte di applicare correttamente le procedure previste e di utilizzare gli strumenti a disposizione. Raramente verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze.	Svolge un lavoro di qualità sufficiente, che può richiedere l'intervento da parte degli altri. Verifica abbastanza regolarmente lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze.	Svolge un lavoro di buona qualità in autonomia. Verifica con buona frequenza ed in maniera efficace lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze.	Svolge un lavoro di elevata qualità applicando le procedure in modo rigoroso e utilizzando correttamente gli strumenti a disposizione. Opera costantemente un controllo sulle attività proprie e tiene monitorato lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità e scadenze.					
		<b>Time management:</b> Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.	Ha difficoltà nella gestione dei tempi di lavoro proprio e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo). Tende a non identificare le priorità e a non rispettare le scadenze, anche quelle a breve termine.	Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) medio-lungo termine. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte delle attività da svolgere.	Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) buona in un arco temporale a medio-lungo termine. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte delle attività da svolgere.	Assegna a se stesso e ai propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in maniera efficace ed efficiente i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, rispettando scadenze.					
		<b>Autonomia:</b> Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.	E' in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate.	Identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per la maggior parte delle attività che lo riguardano. Svolge il proprio lavoro prevalentemente in autonomia.	Identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per la maggior parte delle attività che lo riguardano. Svolge il proprio lavoro prevalentemente in autonomia.	Identifica da solo tempi e metodi con cui gestire efficacemente la propria attività lavorativa. Svolge il proprio lavoro in maniera indipendente e autosufficiente organizzando le proprie attività autoregolandosi.					
Gruppo B1	Valutato (*)	MANAGERIALITÀ E COMPETENZE GESTIONALI					grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)	
D/PO/R		Affida raramente ed in maniera confusa le attività ed i compiti ai collaboratori e colleghi. Non segue l'andamento e l'evoluzione dei compiti assegnati	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, poco significative sul monte lavoro. Fornisce indicazioni di coordinamento esclusivamente su richiesta dei collaboratori.	Nella maggior parte delle occasioni opportune assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esauriente le attività. È disponibile a chiarimenti	Assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esauriente le attività. È disponibile a chiarimenti						
		<b>Organizzazione e programmazione :</b> capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune.	Applica processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo del lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera proficua il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo o tra le unità con regolarità	In maniera regolare e sistematica assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera efficace ed efficiente valorizzando le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esauriente le attività					
		<b>Gestione delle risorse umane:</b> capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.	Applica processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo del lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera proficua il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo o tra le unità con regolarità	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e proficua il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo e tra le unità con regolarità.					

Sa organizzare e programmare il lavoro proprio e dei propri collaboratori senza perdere e far perdere tempo. Indica con chiarezza i risultati da ottenere. Da istruzioni chiare. Fornisce informazioni precise e suggerimenti per lavorare meglio. Rimprovera e premia quando serve.

**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo	Valutato (*)	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)
Gruppo B2	D/PO/R	<b>Tensione alla qualità e al miglioramento continuo:</b> capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro	Non pone attenzione alla qualità del proprio lavoro e/o a quello altrui. Non definisce o applica standard qualitativi.	Pone attenzione esclusivamente alla qualità di pochi e selezionati output ed attività.	Applica e/o indirizza ad alti standard qualitativi per i principali output ed attività.	Applica e/o indirizza ad alti standard qualitativi per la maggior parte degli output ed attività	Applica e/o indirizza ad alti standard qualitativi sistematicamente per le attività e gli output da sviluppare. È orientato al miglioramento degli standard raggiunti ponendosi obiettivi e livelli di qualità crescenti.				
			Non verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate.	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate solo per una percentuale limitata di attività non particolarmente rilevanti.	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza strumenti di base per la misurazione ed il controllo	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per la maggior parte delle attività. Utilizza strumenti anche complessi per la misurazione ed il controllo.	Verifica sistematicamente lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza e partecipa a sviluppare strumenti per la misurazione.				
Gruppo B2	D/PO/R	<b>Controllo:</b> capacità di individuare e costruire misure ed indicatori per verificare le relazioni, le attività svolte, le prestazioni e i risultati propri e della struttura affidata per garantire la rispondenza tra le attese e gli avvenimenti.	Non verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate.	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate solo per una percentuale limitata di attività non particolarmente rilevanti.	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza strumenti di base per la misurazione ed il controllo	Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per la maggior parte delle attività. Utilizza strumenti anche complessi per la misurazione ed il controllo.	Verifica sistematicamente lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza e partecipa a sviluppare strumenti per la misurazione.				

Gruppo	Valutato (*)	LEADERSHIP, GUIDA	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)
Gruppo B3	D/PO/R	<b>Capacità di coinvolgimento:</b> capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, collaboratori, colleghi di pari livello, superiori ed interlocutori esterni.	Non attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori.	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori raramente e comunque solo in situazioni di particolare urgenza o se stimolato.	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per le attività di maggior rilievo.	Attiva con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per la maggior parte delle attività. È disponibile al confronto.	Attiva in maniera sistematica e con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori. È disponibile e stimola il confronto.				
			Non interviene in situazioni conflittuali o potenzialmente conflittuali che possano alterare o far degenerare l'ambiente lavorativo.	Interviene raramente come interlocutore o esclusivamente nelle situazioni di maggiore urgenza o su stimolo.	Interviene con successo nelle situazioni conflittuali di maggior rilievo e frequenza. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Interviene con successo nelle maggior parte delle situazioni di conflitto o potenziale conflitto. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Previene le situazioni di tensione o conflitto. Interviene sistematicamente e con successo anche per situazioni di alta complessità ambientale. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci rendendone partecipi i collaboratori e colleghi.				
Gruppo B3	D/PO/R	<b>Gestione del conflitto:</b> capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.	Non interviene in situazioni conflittuali o potenzialmente conflittuali che possano alterare o far degenerare l'ambiente lavorativo.	Interviene raramente come interlocutore o esclusivamente nelle situazioni di maggiore urgenza o su stimolo.	Interviene con successo nelle situazioni conflittuali di maggior rilievo e frequenza. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Interviene con successo nelle maggior parte delle situazioni di conflitto o potenziale conflitto. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Previene le situazioni di tensione o conflitto. Interviene sistematicamente e con successo anche per situazioni di alta complessità ambientale. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci rendendone partecipi i collaboratori e colleghi.				

*Sa guidare e diffondere la propria squadra. Sa esercitare la propria responsabilità e autorità nei confronti dei propri collaboratori. Ha influenza negli altri dirigenti e nei vertici del Consiglio regionale. Sa quando è ora e opportuno affrontare i conflitti. È abile nell'ottenere quello che serve al proprio lavoro e a quello della propria squadra.*

**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo C1	COMPETENZE PERSONALI E SOCIALI					grado elementi	media comport.	peso (**)	valore
	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente				
D/PO/R/Dip	<p>Non concentra gli sforzi sugli obiettivi definiti. Non orienta il lavoro al raggiungimento degli obiettivi.</p> <p><b>Tenacia:</b> capacità di mantenere la focalizzazione sull'obiettivo del lavoro, anche nelle situazioni ambigue o sfavorevoli.</p>	<p>Riesce a focalizzarsi sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro solo raramente su alcune tipologie di obiettivo ed attività. Le complessità e gli ostacoli spesso portano a rinunciare al raggiungimento dell'obiettivo</p>	<p>Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro per le attività essenziali e di maggior rilievo. Non demorde al presentarsi di ostacoli e problemi di alta complessità</p>	<p>Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro in maniera sistematica raggiungendo con successo i risultati previsti. Previene e/o affronta positivamente le situazioni di rischio o problematiche di alta complessità.</p>					
D/PO/R/Dip	<p>Non muta la propria attività in funzione di elementi emergenti, condizionando negativamente la qualità del lavoro svolto.</p> <p><b>Flessibilità:</b> capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.</p>	<p>Coglie esclusivamente gli elementi più evidenti ed immediati che possono influire sul proprio lavoro e sulla base di questi muta ed adatta le principali attività del proprio agire alle caratteristiche del contesto.</p>	<p>Coglie gli elementi più rilevanti ed importanti che possono influire sul proprio lavoro e sulla base di questi muta ed adatta le principali attività del proprio agire alle caratteristiche del contesto.</p>	<p>Coglie elementi e fattori anche potenzialmente rilevanti e sulla base di questi muta ed adatta la maggior parte attività del proprio agire valorizzando le opportunità che si prospettano ed facilitando il raggiungimento dei risultati</p>	<p>Coglie con sistematicità elementi e fattori esistenti ma anche quelli potenzialmente rilevanti e sulla base di questi muta ed adatta in maniera puntuale le attività del proprio agire per raggiungere i risultati attesi.</p>				
D/PO/R/Dip	<p>Non evidenzia aspetti positivi o propone scenari evolutivi.</p> <p><b>Approccio costruttivo:</b> abilità di cogliere ed evidenziare gli aspetti positivi in ogni situazione, e di manifestare fiducia in sé e negli altri per diffondere un atteggiamento proattivo</p>	<p>Solo raramente evidenzia fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi</p>	<p>Evidenzia nelle situazioni di maggior importanza fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi</p>	<p>Evidenzia frequentemente fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi</p>	<p>Evidenzia sistematicamente fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi argomentando e motivando il lavoro.</p>				
D/PO/R/Dip	<p>Presenta comportamenti di blocco e ostruttivi in situazioni di complessità. Reagisce allo stress in maniera confusa e disorganizzata.</p> <p><b>Gestione dello stress:</b> capacità di affrontare le situazioni stressanti orientando se stesso e il gruppo verso una percezione di stimolo e non di blocco, senza perdere lucidità.</p>	<p>Riesce ad affrontare solo parzialmente ed in minima parte gli obiettivi posti in situazioni di stress o complessità. Rappresenta in maniera evidente il proprio stato di stress.</p>	<p>Riesce ad affrontare e risolvere efficientemente le principali attività in situazioni di stress o particolare complessità. Non rappresenta in modo allarmante o particolarmente evidente lo stato di stress.</p>	<p>Riesce ad affrontare e risolvere efficientemente la maggior parte delle attività di rilievo in situazioni di stress o particolare complessità. Analizza e gestisce le cause dello stress.</p>	<p>Riesce ad affrontare e risolvere efficientemente tutte le attività previste anche in condizione di stress o particolare complessità. Valorizza gli elementi di stress come sfida per se e/o il team.</p>				
D/PO/R/Dip	<p>Non attua e condivide processi di analisi dei propri comportamenti e risultati.</p> <p><b>Autovalutazione:</b> consapevolezza di sé e capacità di valutare i propri comportamenti.</p>	<p>Attua, solo in riferimento a poche e rare situazioni, processi di autovalutazione delle proprie competenze e dei propri risultati.</p>	<p>Attua solo in riferimento alle principali e più rilevanti situazioni processi di autovalutazione delle proprie competenze e dei propri risultati.</p>	<p>Attua nelle maggior parte delle situazioni processi di autovalutazione delle proprie competenze e dei propri risultati. Condivide le proprie valutazioni e si confronta con gli altri.</p>	<p>Attua sistematicamente processi di autovalutazione delle proprie competenze e dei propri risultati. Condivide le proprie valutazioni e si confronta con gli altri valorizzando gli elementi emersi.</p>				

*Non perde il controllo nelle situazioni difficili e stressanti. E' svelto a capire l'evolversi delle situazioni e ad adeguarvisi. Sa adattarsi agli imprevisti. Non perde l'ottimismo e sa incoraggiare gli altri. E' consapevole delle sue capacità e dei suoi limiti.*

**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo C2	Valutato (*)	ABILITÀ RELAZIONALI, COOPERAZIONE E SPIRITO DI SQUADRA					media comport.	peso (**)	valore (***)
		Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente			
D/PO/R/Dip	<p><b>Comunicazione interpersonale:</b> capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.</p> <p><b>Networking:</b> capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione.</p>	<p>Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata.</p>	<p>Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi.</p>	<p>Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressoché efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.</p>	<p>Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressoché efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.</p>	<p>Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell'altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti.</p>			
		<p>Non costruisce ed attiva collegamenti con persone interne o esterne all'organizzazione</p>	<p>In relazione a quanto necessario, per le attività di maggior rilievo o evidenza, contatti e costruisce relazioni con persone e soggetti funzionali allo sviluppo di reti o al raggiungimento di obiettivi</p>	<p>In relazione a quanto necessario, nella maggior parte delle situazioni che ne necessitano, attiva contatti e costruisce relazioni con persone e soggetti utili allo sviluppo di reti e network.</p>	<p>Costruisce relazioni di rilevanza strategica, anche in maniera prospettica e preventiva, con persone e soggetti funzionali allo sviluppo di reti e network di interesse per l'organizzazione o per il lavoro. Assume il ruolo di facilitatore e gestore delle relazioni.</p>				
		<p>Ha un ruolo passivo all'interno di team e gruppi di lavoro. Non contribuisce a creare un ambiente propositivo e costruttivo</p>	<p>Solo raramente ha un ruolo attivo e propositivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non ostacola né supporta la creazione di un clima favorevole.</p>	<p>Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni.</p>	<p>Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Orienta il gruppo in maniera efficace al raggiungimento del risultato.</p>				<p>Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Si propone nella gestione ed nel coordinamento del gruppo o al relativo supporto. Orienta il gruppo in maniera efficace ed efficiente al raggiungimento del risultato.</p>
D/PO/R	<p><b>Gestione dei gruppi e delle riunioni:</b> capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.</p>	<p>Ha un ruolo passivo all'interno di team e gruppi di lavoro. Non contribuisce a creare un ambiente propositivo e costruttivo</p>	<p>Solo raramente ha un ruolo attivo e propositivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non ostacola né supporta la creazione di un clima favorevole.</p>	<p>Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni.</p>	<p>Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Orienta il gruppo in maniera efficace al raggiungimento del risultato.</p>				

*E' capace nelle relazioni con gli altri. Capisce al volo quello che pensa l'interlocutore. Sa coordinare un gruppo. Sa tenere una riunione. Si interessa sinceramente dei propri collaboratori.*

**Allegato al SMVP  
Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo C3	Valutato (*)	ASCOLTO ED EMPATIA	grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)	
D/PO/R/Dip	<p>Non fornisce supporto o aiuto a colleghi e/o collaboratori. Tende ad evitare le situazioni in cui potrebbe essere richiesto un suo supporto.</p>	<p>Fornisce solo raramente supporto o aiuto a colleghi e/o collaboratori. Fornisce supporto solo se fortemente stimolato o su esplicita richiesta.</p>	<p>Fornisce aiuto e supporto nelle situazioni di maggior rilievo. Fornisce supporto autonomamente o su richiesta quando è esplicita la necessità</p>	<p>Fornisce aiuto e supporto nella maggior parte delle occasioni opportune. Fornisce supporto alla richiesta e/o autonomamente. La qualità del supporto fornito è eccellente con argomentazioni dettagliate e precise.</p>			
	<p>Non pone attenzione alla soddisfazione del cliente. Evita di ascoltare ed indagare le aspettative del cliente (interno o esterno).</p>	<p>Solo raramente pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente. Affronta gli aspetti più evidenti e superficiali.</p>	<p>Pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente nelle situazioni di maggior rilievo. Cerca di individuare gli aspetti cruciali che incidono sulla soddisfazione delle aspettative</p>	<p>Pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente nella maggior parte delle situazioni opportune. Cerca di individuare ed analizzare in maniera approfondita e accurata anche attraverso l'uso e la lettura di strumenti di supporto, i bisogni e la soddisfazione del cliente.</p>	<p>Pone attenzione ed indaga sistematicamente i bisogni del cliente. Individua ed analizza in maniera approfondita e accurata attraverso l'uso e la lettura di strumenti di supporto, i bisogni e la soddisfazione del cliente. Approfondisce anche su aspetti meno evidenti anticipando e verificando in via preventiva potenziali bisogni futuri.</p>		
	<p>Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente. Evita di assumersi in carico responsabilità relative alla gestione del cliente/utente</p>	<p>Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente. Solo in casi di particolare urgenza si fa carico della gestione del cliente. Esaudisce esclusivamente bisogni ed attività basilari ed estremamente semplici rispetto a quelle richieste.</p>	<p>Fornisce supporto al cliente/utente nelle situazioni di maggior rilievo. Si fa carico ed esaudisce con efficacia i bisogni ed attività di media complessità.</p>	<p>Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utente. Si fa carico ed esaudisce con efficacia ed efficienza i bisogni ed attività di estrema complessità. Segue con attenzione e cura la gestione del cliente.</p>			
D/PO/R/Dip	<p><b>Supporto e aiuto:</b> capacità di fornire risposte adeguate in supporto a situazioni di difficoltà o a richieste esplicite o implicite che emergono nella struttura, nel rispetto dei reciproci ruoli.</p>	<p><b>Monitoraggio della soddisfazione del cliente:</b> capacità di ascoltare, cogliere e comprendere le aspettative dei clienti/utenti; capacità di verificare con continuità la soddisfazione dei clienti/utenti in ordine ai servizi erogati dalla struttura affidatagli, attraverso l'utilizzo di metodologie idonee.</p>					

*Sa ascoltare senza interrompere continuamente. Capisce quello che provano e vogliono gli altri. E' bravo nel capire cosa si aspettano i consiglieri e cosa bisogna fare in generale per far apprezzare la propria struttura e la propria squadra. Non si tira indietro quando qualcuno ha bisogno di aiuto.*

**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo D1	Valutato (*)	PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ E DELLA CAPACITÀ DECISIONALE	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)
	D/PO/R	<b>Decisione:</b> capacità di generare/comprendere alternative di fronte a situazioni incerte, complesse e in carenza di informazioni, e di scegliere con ponderatezza, lucidità, tempestività.	Non riesce a leggere ed interpretare il contesto. Ha difficoltà a scegliere le alternative. Delega agli altri la responsabilità di prendere decisioni. Si focalizza generalmente su situazioni semplici. Evita di prendere decisioni.	Solo raramente riesce a leggere ed interpretare le situazioni in maniera corretta. Tende a travisare le situazioni o a non leggerle completamente. Si limita a valutazioni superficiali e spesso le sue decisioni possono risultare tardive ed inefficaci.	E' in grado di leggere ed interpretare il contesto solo nelle situazioni di maggiore rilevanza. Talvolta sa valutare e scegliere tra varie alternative e generalmente prende decisioni efficaci in riferimento agli obiettivi da raggiungere. Generalmente prende decisioni in situazioni routinarie e poco complesse, con ricadute non cruciali.	È in grado di analizzare il contesto accuratamente nella maggior parte delle situazioni. Prende decisioni coerenti e funzionali agli obiettivi da raggiungere. Prende decisioni efficaci che hanno ricadute rilevanti.	È in grado di analizzare il contesto sistematicamente, valutare attentamente e scegliere tra varie alternative e di prendere decisioni efficaci ed efficienti sulla base degli obiettivi da raggiungere, anche in situazioni complesse e incerte. È in grado di prevenire criticità e anticipare gli effetti delle proprie decisioni sul contesto. Si assume l'onere e l'impegno di prendere decisioni che devono essere prese anche se non ricadono esclusivamente nella propria sfera di responsabilità.				
	D/PO/R	<b>Assertività:</b> capacità di esprimere e proporre il proprio punto di vista, le soluzioni, le decisioni e le motivazioni a supporto con chiarezza e fermezza, senza passività né aggressività; vale anche come capacità di dire di no con fermezza nel caso di richieste infondate o inopportune.	Non esprime il proprio punto di vista e non argomenta le decisioni prese. Agisce con disinteresse e passività alle discussioni sugli argomenti posti. Le relazioni interpersonali sono vissute con ansia e aggressività.	Tende a manifestare difficoltà nell'esprimere il proprio punto di vista e a difenderlo; tende in maniera eccessiva ad essere accondiscendente e a mettere in atto un comportamento remissivo e facilmente influenzabile. In alternativa, tende ad imporre le proprie idee in modo autoritario o con poca disponibilità al confronto. Le relazioni interpersonali sono vissute con ansia e aggressività.	Esprime le proprie opinioni e le proprie proposte nelle situazioni di maggior rilievo. È consapevole della legittimità delle proprie opinioni non necessariamente coincidenti con quelli altrui. È in grado di esprimerle in modo efficace. In un contesto relazionale si dimostra talvolta accomodante se ritiene che possano scatenare un conflitto o in alternativa, prevaricante, laddove non riesca a trovare uno spazio di confronto con l'altro.	Esprime le proprie opinioni e le proprie proposte nella maggior parte delle situazioni opportune. È aperto al confronto con le altre persone e a comprendere i punti di vista altrui. Possiede la capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricato. Manifesta il proprio accordo e disaccordo rispetto alle opinioni altrui, esprimendosi con sincerità, convinzione e simpatia e comprendendo il punto di vista dell'altro.	Esprime sistematicamente le proprie opinioni e le proprie proposte nelle situazioni opportune. Stimola il confronto con le altre persone e a comprendere i punti di vista altrui. Possiede la capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricato. Manifesta il proprio accordo e disaccordo rispetto alle opinioni altrui, esprimendosi con sincerità, convinzione e simpatia e comprendendo il punto di vista dell'altro.				

*Decide con autonomia, sicurezza e tempestività, assumendosi le proprie responsabilità. Una volta che ha deciso difende bene la propria posizione, senza timore di dispiacere a superiori e al vertice politico. Ha un senso sostanziale dei propri doveri. Sa conciliare obiettivi e risultati politico-istituzionali con il rispetto formale e sostanziale della legalità.*



**Allegato al SMVP**  
**Dizionario dei comportamenti attesi**

Gruppo DZ	Valutato (*)	INNOVAZIONE E CREATIVITA'	Grado 1 Inadeguato	Grado 2 Migliorabile	Grado 3 Adeguato	Grado 4 Buono	Grado 5 Eccellente	grado elementi	media comport.	peso (**)	valore (***)
	D/PO/R	<b>Analisi e miglioramento dei processi:</b> tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.	Non analizza e non propone neanche se stimolato osservazioni riferite al miglioramento dei processi e delle attività.	Solo in pochi e rari casi propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento a situazioni semplici o poco complesse.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nelle situazioni di maggior rilievo. Elabora proposte in riferimento a situazioni di alta ed estrema complessità. Propone soluzioni e miglioramenti adeguatamente efficaci.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nelle situazioni di maggior rilievo. Elabora proposte in riferimento a situazioni di alta ed estrema complessità. Propone soluzioni e miglioramenti efficaci ed efficienti.	Elabora e propone sistematicamente, per le situazioni opportune, osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento a situazioni di alta ed estrema complessità. Sviluppa e propone in maniera preventiva soluzioni efficaci.				
	D/PO/R	<b>Nuove tecnologie:</b> capacità di mantenersi costantemente aggiornato sulle nuove tecnologie e di cogliere le possibili integrazioni nei processi di propria responsabilità.	Non si aggiorna sulle innovazioni compatibili con la propria attività.	Approfondisce e si aggiorna raramente rispetto alle innovazioni tecnologiche compatibili con la propria attività.	Approfondisce e si aggiorna rispetto alle innovazioni tecnologiche essenziali per la propria attività. Coglie e propone le più evidenti integrazioni di innovazioni nel suo ambito di lavoro.	Approfondisce e si aggiorna regolarmente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche essenziali per il proprio ambito lavorativo. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità.	Approfondisce e si aggiorna sistematicamente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche utili per l'organizzazione. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità e/o per quelli di colleghi e collaboratori.				
	D/PO/R	<b>Promozione del cambiamento:</b> capacità di diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.	Attua un approccio osservativo; preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.	Solo in alcuni e limitati casi accetta e promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento.	È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; riconosce i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinati e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente.	È capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempestività adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste.					
	D/PO/R/Dip	<b>Smart working:</b> Impegno a lavorare in team virtuali con i superiori, con i propri collaboratori, con i colleghi, anche di altri enti e con gli utenti, con particolare contributo al rafforzamento della cultura dello scambio e alla condivisione. Favorire, facilitare e/o mediare le interazioni	Non partecipa e/o ha un ruolo passivo nella partecipazione a team virtuali di lavoro.	Solo raramente ha un ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali di lavoro.	Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali di lavoro.	Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali di lavoro.	Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali di lavoro.				
	D/PO/R	<b>Creatività:</b> capacità di ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.	Non propone idee e soluzioni in riferimento alle iniziative e strategie per il raggiungimento degli obiettivi	Applica una scarsa capacità di analisi delle informazioni disponibili. Quasi mai sa proporre idee alternative e non convenzionali, tende a riproporre quelle già in uso e consolidate.	Applica nelle situazioni maggiormente rilevanti ed urgenti un'analisi critica delle informazioni disponibili. Propone in queste occasioni idee e soluzioni con grado sufficiente di originalità	Applica nella maggior parte delle situazioni opportune un'analisi critica delle informazioni disponibili. Propone in queste occasioni idee e soluzioni con grado elevato di originalità	Ha un'ottima capacità di analisi delle informazioni disponibili che applica in maniera regolare e sistematica. Sa proporre in modo spontaneo e con entusiasmo novità e idee non convenzionali, diverse da quelle già in uso e fino a quel momento previste.				

*Considera il cambiamento una necessità e un'opportunità. È curioso delle novità. Sa trovare soluzioni originali ai problemi. Ha fantasia e gli piace immaginare come potrebbe essere il futuro del proprio lavoro e di quello degli altri. Contribuisce attivamente al rafforzamento della cultura dello scambio e alla condivisione.*

(\*) D = dirigenti

R = responsabili unità di supporto degli organi e dei gruppi consiliari

PO = titolari di posizione organizzativa

Dip = dipendenti

(\*\*) Il peso è assegnato dal valutatore per ogni gruppo di competenze/comportamenti in relazione al profilo professionale e alla tipologia di unità organizzativa di cui il valutato è eventualmente responsabile (ufficio o poli nel caso di dirigenti non capi dei servizi consiliari, unità operative o di staff per i titolari di posizione organizzativa, unità di supporto di gruppo o organo per il personale responsabile di tali unità)

(\*\*\*) Il valore assegnato al gruppo di competenze/comportamenti è ottenuto moltiplicando il rapporto tra la media dei gradi attribuiti a ciascuna competenza/comportamento facente parte del gruppo e il valore 5 per il peso assegnato al gruppo e il punteggio massimo assegnabile alla componente valutativa competenze e comportamenti come risultante dalla tabella applicabile al valutato di quelle contenute nei paragrafi da 15 a 18 del SMVP.