

Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

EDIZIONE 3 – 29 GENNAIO 2014

INDICE

1 INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 Gli ambiti

2.2 Il processo di elaborazione del Piano della Performance

2.3 La misurazione e la valutazione degli obiettivi

2.4 Rendicontazione sociale

2.4.1 Coinvolgimento degli stakeholder

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti oggettivi e soggettivi

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale di AREA.

3.3 Assegnazione degli obiettivi e comportamenti organizzativi.

3.4 Individuazione del valutatore.

3.5 Le procedure di conciliazione.

4. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI SERVIZIO (A.1, A.2)

4.1 Valutazione della performance.

4.2 Aree e criteri di valutazione

4.3 Area di valutazione del risultato

4.3.1 Obiettivi di struttura e trasversali

4.3.2 Obiettivi individuali di ruolo

4.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE D'UFFICIO E SUPERVISIONE (B.1, B.2, B.3)

5.1 Valutazione della performance.

5.2 Aree e criteri di valutazione

5.3 Area di valutazione del risultato

5.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

6. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE D'UFFICIO E SUPERVISIONE (B.4, B.5)

6.1 Valutazione della performance.

6.2 Aree e criteri di valutazione

6.3 Area di valutazione del risultato

6.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

7. RESPONSABILITÀ E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

7.1 Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi.

7.2 Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.

7.3 Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.

7.4 Modalità e formule per l'attribuzione dei punteggi.

7.4.1 Direttori di Servizio (A.1 e A.2), Allegato 3.

7.4.2. Personale non dirigenziale titolare di incarico di Responsabile di ufficio e supervisione (B.1, B.2, B.3), Allegato 4.

7.4.3. Personale non dirigenziale (B.4, B.5), Allegato 5.

1 INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa *"all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *"la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, ai direttori di Servizio con profilo professionale di dirigente amministrativo o tecnologo, e al personale non dirigente.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "CIVIT") di cui all'articolo 13 del Decreto, con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Consorzio gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Il metodo proposto è coerente con quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicabile al personale del Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica e, in particolare, dagli artt. 24, 25 e 26 C.C.N.L. del personale dirigente dell'Area VII, Università e Istituzioni ed Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, e con l'art. 19 del C.C.N.L. normativo 2002-2005, economico 2002-2003 del personale non dirigente (livelli I-III e IV-VIII). Con riferimento al personale con sola qualifica di tecnologo (il Consorzio non impiega infatti personale con qualifica di

ricercatore), inoltre, la presente valutazione si applica limitatamente all'attività amministrativa dagli stessi svolta.

In attuazione del D. Lgs. n. 150/2009 AREA si è dotata per la prima volta di un sistema di misurazione e valutazione della performance nel 2010.

Il sistema è stato revisionato una prima volta nel 2013 per adeguare il ciclo di gestione alle esigenze evidenziate nel tempo, alle sopravvenienze normative e agli orientamenti attuativi espressi dalla CIVIT.

Il presente, secondo aggiornamento introduce una modifica della scala di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del personale non dirigente, operata una volta raccolto il contributo dell'OIV e operata la restituzione degli esiti della rilevazione del questionario di Benessere. Il nuovo strumento differenzia in modo considerevole la scala di valutazione rispetto al precedente sistema. La nuova valutazione riguarda l'intensità e la frequenza effettiva con cui un certo comportamento è stato tenuto, fino ad arrivare ad un valore massimo, in prospettiva molto più difficile da raggiungere, rappresentato dai comportamenti che generano emulazione, tali cioè da far sì che la persona che li tiene rappresenti un punto di riferimento non solo per il Servizio ma per tutto l'Ente. E' stato anche ritenuto più efficace passare dalla precedente scala 1-5 alla scala 10-100, soluzione che risulta molto più semplice ed immediata.

Il presente aggiornamento tiene inoltre conto del fatto che l'art. 60, comma 2, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito in L. 9 agosto 2013, n. 98, ha modificato l'articolo 13, comma 12, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, aggiungendo in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del *decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213*, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5." Ne consegue che i compiti precedentemente rimessi alla CIVIT, sono attualmente stati trasferiti all'ANVUR che diviene, quindi, l'autorità preposta al sistema di misurazione e valutazione della performance del Consorzio.

Al presente documento sono allegati le seguenti schede:

Allegato 1 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO

Allegato 2 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

Allegato 3 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE- DIRETTORI DI SERVIZIO

Allegato 4 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE- RESPONSABILI DI UFFICIO

Allegato 5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d'ora innanzi "AREA") è stato istituito con L. n. 546/77, attuata con D.P.R. n. 102/1978, ed è stato riformato con D. Lgs. n. 381/1999. E' ente nazionale di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Nel corso del 2011 il Consorzio è stato ulteriormente riordinato e, in attuazione del D. Lgs. n. 213/2009, si è dato un nuovo Statuto, approvato dal Ministero vigilante.

In base alla **missione** prevista dall'art. 1 dello **Statuto**, AREA

"persegue il progresso culturale, economico e sociale attraverso interventi volti ad agevolare la ricerca fondamentale e la ricerca applicata ai fini dell'innovazione, in armonia con gli indirizzi nazionali nel settore".

Lo Statuto articola ulteriormente la missione, prevedendo specifiche aree di intervento che, in base all'attuale **visione** del Consorzio, sono le seguenti:

a) SVILUPPO DEL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO

AREA sviluppa e promuove il **Parco Scientifico e Tecnologico denominato AREA Science Park**, attualmente articolato in due comprensori situati nel Comune di Trieste e in un comprensorio situato in provincia di Gorizia, ove sono e verranno ulteriormente insediati laboratori, istituti di ricerca scientifica e tecnologica e società che operano nei settori delle alte tecnologie e dei servizi avanzati.

AREA si occupa del Parco sia attraverso la gestione dei servizi e delle strutture esistenti sia attraverso la realizzazione di nuovi edifici e nuovi impianti.

AREA promuove, inoltre, l'insediamento di laboratori di ricerca (pubblici e privati) e di imprese ad alta intensità di conoscenza, anche di nuova costituzione.

Per valorizzare gli insediamenti del Parco Scientifico, AREA applica e trasferisce le sue metodologie innovative, favorisce opportunità di sinergia e collaborazione tra centri, istituti e società che operano in campi scientifici e tecnologici di indirizzo comune o strettamente interconnessi e complementari.

Svolge, inoltre, attività di consulenza per gli insediati con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo dei loro prodotti/mercati.

A seguito dell'analisi dei fabbisogni formativi espressi dalle aziende insediate, AREA offre, organizza e gestisce programmi di formazione specifici.

b) TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'attività di trasferimento tecnologico è finalizzata a favorire lo sviluppo tecnologico e la competitività delle imprese della Regione Friuli Venezia Giulia. In quest'ambito, AREA:

- promuove il collegamento con il mercato delle Università e delle altre istituzioni scientifiche della Regione Friuli Venezia Giulia per la valorizzazione, lo sviluppo precompetitivo ed il trasferimento dei risultati della ricerca; fornisce assistenza nella ricerca di partner industriali e nella stesura e realizzazione di progetti di collaborazione ricerca – industria;
- promuove la valorizzazione dei risultati della Ricerca e la creazione di imprese innovative e spin-off.
- sviluppa i rapporti con l'apparato economico e produttivo regionale e cura le ricadute delle attività di ricerca sul territorio. Promuove la valorizzazione dell'attività di ricerca e sviluppo e delle competenze tecnico scientifiche del Parco Scientifico favorendone l'orientamento al mercato;
- fornisce assistenza alle imprese ed alla pubblica amministrazione sui temi dell'innovazione e sulle opportunità di finanziamento nell'ambito di programmi europei di R&S, favorendo collaborazioni con istituzioni, enti ed organismi regionali, nazionali ed internazionali, preposti allo sviluppo scientifico e tecnologico ed alla diffusione dell'innovazione;
- attraverso attività di audit in azienda, offre soluzioni per l'adeguamento delle competenze professionali in linea con l'evoluzione dei sistemi produttivi ed organizzativi, offrendo anche consulenze per l'attivazione delle facilitazioni previste dalle normative vigenti;
- fornisce assistenza e servizi a centri di ricerca e imprese per il reperimento di informazioni brevettuali e documentazioni di carattere tecnico, scientifico ed economico;
- organizza attività di divulgazione scientifica a beneficio degli attori regionali della ricerca.

c) FORMAZIONE AVANZATA

In quest'ambito AREA:

- gestisce programmi di alta formazione post-universitaria e promuove iniziative di formazione superiore, proponendo e realizzando attività di formazione imprenditoriale, di "management" della ricerca dell'innovazione per il personale della Pubblica Amministrazione, per gli enti di ricerca e le imprese;

- gestisce programmi di formazione per tecnici su argomenti specialistici in stretta collaborazione con imprese, cluster tecnologici, distretti ed istituti tecnici superiori colmando i gap in termini di aggiornamento specialistico per la qualificazione o riqualificazione in favore di inoccupati e disoccupati, favorendo l'inserimento nel mondo del lavoro;
- sostiene la formazione di tecnici e ricercatori attraverso l'assegnazione e il co-finanziamento di borse, assegni di ricerca, di dottorato o attività di formazione d'aula e coaching in laboratorio su specifiche linee di ricerca, a favore di imprese Centri e Istituti insediati in AREA Science Park, nonché di istituzioni scientifiche presenti in Friuli Venezia Giulia;
- promuove e favorisce la mobilità internazionale dei ricercatori e la mobilità di personale tra istituti di ricerca e imprese, anche attraverso stage di laureandi e dottorandi e tesi sperimentali realizzate in azienda.

d) NETWORKING INTERNAZIONALE

AREA persegue in quest'ambito:

- lo sviluppo dell'Ente nell'Est Europeo per il trasferimento delle metodologie di formazione, trasferimento tecnologico e governo di nuovi poli di innovazione e distretti tecno- industriali (capacity building) nonché per l'incremento della collaborazione scientifica Italia – Est Europeo;
- la selezione e la valorizzazione di idee e imprese innovative;
- il supporto a progetti di ricerca e di innovazione di interesse degli insediati valorizzando le competenze di AREA relativamente a management della ricerca, trasferimento tecnologico e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- lo sviluppo di progetti di collaborazione territoriale per promuovere politiche a sostegno dell'innovazione e dell'efficienza energetica;
- la partecipazione a progetti che permettano ad AREA di acquisire nuove competenze o accrescere quelle esistenti;
- la conclusione di accordi extra UE, su iniziativa delle Pubbliche Amministrazioni di riferimento, la cui conclusione è subordinata alla valutazione della proporzionalità delle risorse da impiegare rispetto ai ritorni economici ed occupazionali e al potenziale impatto per gli stakeholder di volta in volta interessati.

L'articolazione organizzativa/gestionale di AREA è prevista dallo Statuto da ultimo adottato nel 2011.

Essa prevede che a capo della struttura gestionale sia posto il **Direttore Generale** che si dota di alcuni uffici o unità operative che lo coadiuvano nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento delle strutture subordinate, nonché di segreteria degli organi.

Alla direzione generale sono subordinate attualmente **cinque strutture di livello dirigenziale** denominate **Servizi**, alle quali sono preposti dirigenti amministrativi o dirigenti tecnologici.

Le direzioni di livello dirigenziale sono le seguenti:

- **Servizio Bilancio, Insediamenti e sistemi informativi (d'ora innanzi "BSI");**
- Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente (d'ora innanzi "SET");
- Servizio Formazione, Progettazione e Gestione progetti (d'ora innanzi (PRF);
- Servizio Trasferimento Tecnologico (d'ora innanzi "STT");
- Servizio Legale, Approvvigionamenti e Risorse Umane (d'ora innanzi "LEG").

Il Sistema di valutazione, oltre alla struttura di AREA, prende in considerazione, ai fini del ciclo della performance organizzativa e della relativa misurazione e valutazione, anche la società denominata **Innovation Factory s.r.l.** (d'ora innanzi **IF**), costituita per la gestione in regime di *in house providing* di una parte delle finalità istituzionali di AREA. IF è l'incubatore di primo miglio di AREA che da febbraio 2012 ne detiene la totalità del capitale. La società è stata costituita il 2/2/2006 per la realizzazione del programma SpinAREA, finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico a partire dal 27/10/2008 con un contributo di 2.421.000 Euro ed un cofinanziamento del Consorzio di 1.250.000 Euro in 5 anni. Già dal 2009, su indirizzo del socio di maggioranza AREA, IF ha ampliato le proprie competenze, inizialmente focalizzate sulla nascita

e la crescita di start-up e spin-off, offrendo il proprio supporto alla competitività delle imprese, collaborando alle iniziative per il trasferimento delle competenze distintive di AREA in altre regioni e contribuendo allo sviluppo territoriale attraverso progetti di Technology Foresight.

Le attività principali svolte da AREA per tramite di IF si inquadrano in questi tre filoni:

a) Supporto alla creazione di imprese innovative.

b) Promozione della competitività delle imprese e del territorio attraverso la cura dello sviluppo tecnologico, della valorizzazione, dello sviluppo precompetitivo e del trasferimento tecnologico.

c) Sviluppo di progetti di trasferimento tecnologico in altre regioni.

2.1 Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2 Il processo di elaborazione del Piano della Performance

Nell'anno 2011 AREA ha per la prima volta predisposto, formalizzato e applicato il Piano della performance, in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009.

Il Piano della Performance viene rivisto e ripubblicato con cadenza annuale.

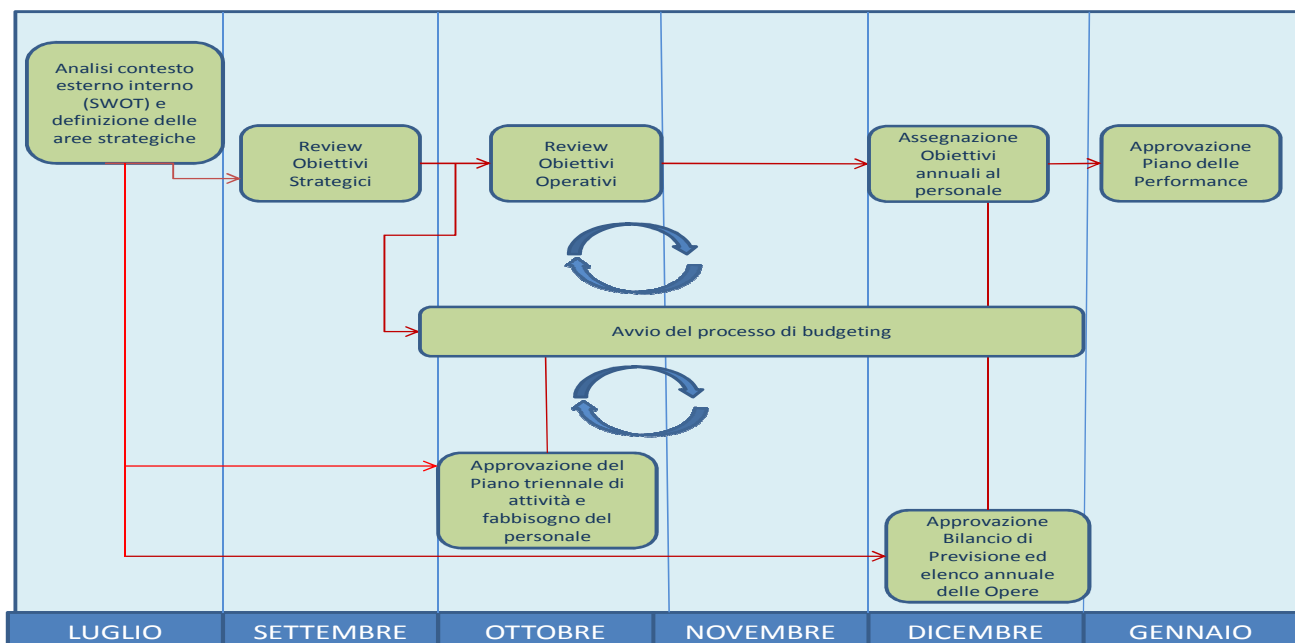
Il processo di rielaborazione del Piano delle Performance prende avvio nel mese di **luglio** di ogni anno sulla base degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione e si conclude nel mese di **gennaio** dell'anno successivo con l'approvazione del Piano.

Il processo che porta all'adozione del Piano deve essere coordinato con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

Le principali attività previste sono:

- 1) Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT e definizione delle Aree strategiche;
- 2) Review obiettivi strategici e definizione nuovi obiettivi strategici;
- 3) Review obiettivi operativi e definizione nuovi obiettivi operativi;
- 4) Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione;
- 5) Elaborazione e approvazione del PTA (Piano triennale di attività e fabbisogno di personale);
- 6) Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 7) Approvazione bilancio di previsione ed allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 8) Consolidamento degli obiettivi di performance organizzativa e assegnazione obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione;
- 9) Approvazione Piano della Performance.

Figura 1 - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.



Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicato nella seguente tabella.

ID 1			
Attività: Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT e definizione delle Aree strategiche			
Responsabili: Servizi, DGE, BSI			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di luglio tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BSI, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione e relative aree strategiche in rapporto alla visione, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT. L'avvio della revisione è indotto dalla produzione da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, delle linee strategiche/priorità politiche di sviluppo dell'Ente	Aree strategiche	L'analisi di contesto si concretizza nella revisione dei temi relativi ai capitoli 2, 3 e 4 del Piano della Performance	Entro 31 luglio 2013
ID 2			
Attività: Review obiettivi strategici e definizione nuovi obiettivi strategici			
Responsabili: Servizi, DGE, BSI			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di settembre, tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BSI, sulla base delle indicazioni emerse attraverso la analisi di contesto, identificano gli obiettivi strategici triennali e definiscono le relative azioni strategiche.	Obiettivi strategici (triennali) e programmi	Gli obiettivi strategici sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 30 settembre 2013
ID 3			
Attività: Review obiettivi operativi e definizione nuovi obiettivi operativi			
Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di ottobre, sulla base delle schede relative alle azioni strategiche programmate, in base alle responsabilità previste, ciascun Dirigente di Servizio provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con i rispettivi Servizi.	Obiettivi operativi (annuali) e Piani operativi	Gli obiettivi operativi sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 31 ottobre 2013

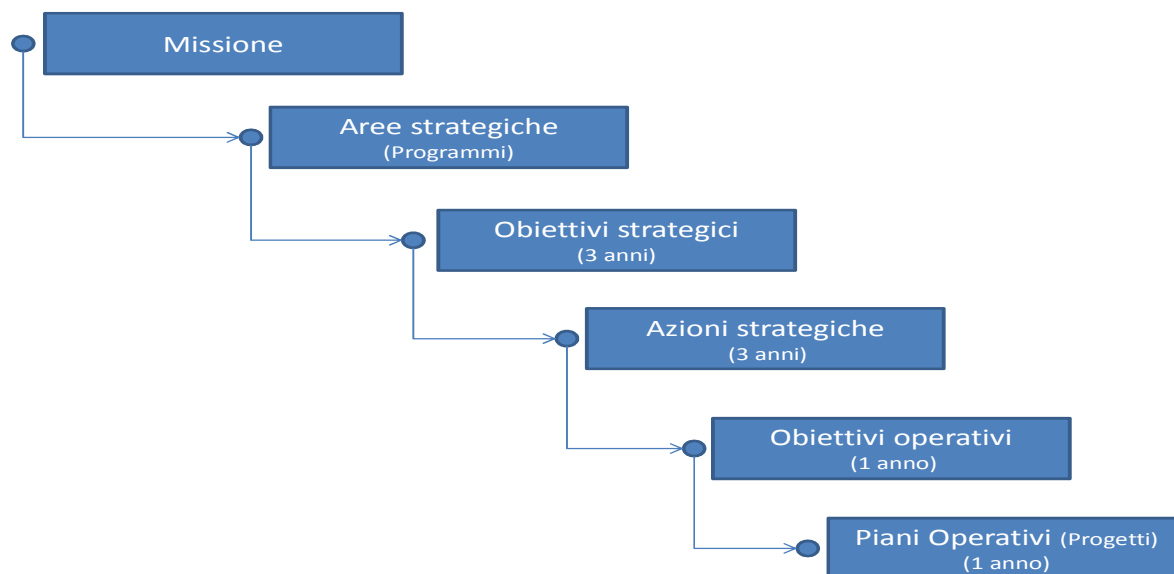
ID 4			
Attività: Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione			
Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE, BIL			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
<p>Ogni Servizio/Centro di responsabilità del bilancio, descrive in un apposito documento le previsioni quantitative e qualitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell'anno, curando la coerenza delle proprie previsioni con le linee strategiche, le priorità politiche, nonché le direttive generali per l'azione amministrativa dettate dal Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Sulla base dei progetti proposti dai Servizi/Centri di responsabilità, DGE, con l'ausilio di BSI, opera la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e, nel complesso, di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario.</p> <p>Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del Servizio/Centro di responsabilità; la sommatoria dei budget dei Centri di responsabilità costituisce, rispettivamente, bilancio preventivo finanziario ed economico dell'Ente.</p>	Bozza del bilancio di previsione	<p>Il Bilancio di previsione è il preventivo finanziario, si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa sono individuati dal C.d.A. con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture previste dalla delibera di articolazione organizzativa degli uffici di livello dirigenziale.</p>	Avvio entro 30 settembre e conclusione entro dicembre 2013
ID 5			
Attività: Elaborazione e approvazione del Piano triennale di attività e fabbisogno di personale (PTA) ed eventuale aggiornamento del Documento di visione strategica decennale (DVS)			
Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE, BSI			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
<p>I Servizi concorrono all'elaborazione del testo del PTA, con il coordinamento di BSI e DGE. Il C.d.A. approva, sentito il Consiglio Tecnico-scientifico. Il PTA recepisce, con eventuali variazioni, le linee strategiche/priorità politiche di sviluppo dell'Ente di cui alla fase 1 e di cui al DVS.</p>	PTA e eventuale review del DVS	<p><u>PTA:</u> In conformità alle linee guida enunciate nel Piano nazionale di Ricerca (PNR), ai fini della pianificazione operativa il C.d.A., su proposta del Presidente e previo parere del consiglio tecnico-scientifico, adotta un piano triennale di attività, aggiornato annualmente.</p> <p><u>DVS:</u> Su proposta del Presidente, il C.d.A. elabora un documento di visione strategica decennale, in conformità alle particolari disposizioni definite nei rispettivi statuti e regolamenti. Il DVS viene aggiornato con la periodicità necessaria.</p>	Entro 30 ottobre 2013
ID 6			
Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle opere			
Responsabili: SET			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
<p>La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente predisposti dal Servizio SET, che predispone anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno di riferimento, nel rispetto dell'art. 128 del D. Lgs. n. 163/2006.</p>	Programma triennale ed elenco annuale delle opere		Entro 31 dicembre 2013

ID 7			
Attività: Approvazione bilancio di previsione e allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere			
Responsabili: C.d.A.			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il C. d. A., su proposta del Presidente, sentito il DGE, delibera sul bilancio di previsione e, contestualmente, sull'allegato triennale.	Bilancio di previsione		Entro il 31 dicembre 2013
ID 8			
Attività: Consolidamento degli obiettivi di performance organizzativa e assegnazione obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione			
Responsabili: DGE e dirigenti Servizi			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di dicembre DGE formalizza gli obiettivi individuali ai dirigenti dei Servizi attraverso la compilazione e sottoscrizione delle scheda assegnazione obiettivi; entro lo stesso termine i direttori di servizio operano l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico responsabile di ufficio.	Obiettivi del personale Dirigente		Entro il 31 dicembre 2013
	Obiettivi del personale non dirigente		
ID 9			
Attività: Approvazione Piano della Performance			
Responsabili: C.d.A.			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Entro il 31 gennaio di ogni anno il C.d.A. provvede ad approvare il Piano della Performance proposto dal Direttore Generale	Piano della Performance	Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche e i piani operativi annuali.	Entro il 31 gennaio 2014

La struttura dell'**albero della performance** che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa di AREA è costituita da 6 elementi cardine:

- la missione dell'Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire;
- Le aree strategiche ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'ente opera;
- gli obiettivi Strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascun ambito strategico l'ente si propone di perseguire;
- le azioni strategiche, ovvero i macro ambiti in cui si inseriscono i programmi per perseguire gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che l'ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici;
- i piani operativi (progetti), ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

Figura 2 – Albero della performance.



2.3 La misurazione e la valutazione degli obiettivi

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi si snoda attraverso 3 momenti chiave in cui interviene nel processo l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), ovvero l'organo **monocratico** composto da **un componente dotato** dei requisiti stabiliti dalla CIVIT ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera g) del Decreto Legislativo n.150/2009.

L'OIV interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano annuale della Performance entro il 31 gennaio di ogni anno;
- la valutazione del report semestrale di verifica dell'avanzamento dei progetti e il conseguimento degli obiettivi prodotto entro il 31 luglio di ogni anno;
- validare la relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e verifica i risultati e le buone pratiche di pari opportunità consultando eventualmente il Comitato unico di garanzia (CUG).

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14, comma 4 del Decreto n.150/2009).

L'OIV comunica, laddove ritenute significative, le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e all'amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e **all'ANVUR**.

Esso valida la Relazione sulla *performance* (art.10, comma 1 lett.b) del Decreto Legislativo n.150/2009), presentata dal Direttore generale, entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. La validazione della Relazione sulla *performance* è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

La Relazione sulla *performance*, riferita all'anno precedente, è elaborata con il supporto dei Servizi BSI e LEG, nonché del DG, sulla base di dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e al bilancio, forniti dai Servizi competenti entro il 31 marzo.

La Relazione evidenzia lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Con riferimento alla verifica dello stato di realizzazione del Piano operativo della *performance*, il Servizio BSI elabora periodici report sullo stato di avanzamento degli obiettivi e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione al Direttore Generale e all'OIV. Le Direzioni dei Servizi interessati possono, al fine di potere suscitare la variazione durante l'esercizio di obiettivi ed indicatori della *performance* ritenuti inadeguati o divenuti impossibili da conseguire per fatti sopravvenuti, o per porre in essere eventuali azioni correttive e/o migliorative, inviare apposite richieste che saranno oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale.

Il rapporto dell'attività del primo semestre del Piano della *performance*, sarà prodotto entro la fine di luglio e comunicato all'OIV.

2.4 Rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative coinvolte in un processo che utilizza sia indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, sia indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nell'ottica di costruire nel tempo, con diversi gradi di progressiva maturità, un sistema di rendicontazione sociale, si rende necessario porre in primo piano l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

A tale fine, a partire dal 2011, sono stati pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale di AREA (<http://www.area.trieste.it>) con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto, i dati richiesti dalla normativa in materia di trasparenza e sono avviate procedure tese all'individuazione degli *stakeholder* chiave, appositamente individuati nel Piano della *performance*, al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Inoltre, entro il 31/12/2013 è stata realizzata la sezione "Amministrazione Trasparente" dove sono pubblicati i documenti, le informazioni e i dati previsti dal [D.lgs. n. 33 del 14/03/2013](#), avente ad oggetto il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione dell'[art. 1, comma 35, della legge n. 190/2012](#). La sezione è in continuo aggiornamento; le informazioni in precedenza pubblicate nella sezione "[Trasparenza Valutazione e Merito](#)", sono tuttora consultabili ma non saranno oggetto di ulteriori aggiornamenti. I documenti, le informazioni e i dati sono riutilizzabili, ai sensi del [D.Lgs. 24 gennaio 2006, n. 36](#), del [D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82](#), e del [D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196](#), con l'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità.

2.4.1 Coinvolgimento degli stakeholder

AREA assicura la rendicontazione e il dialogo con gli stakeholder attraverso il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, da adottarsi ai sensi dell'articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13, comma 8, del Decreto; il Programma definisce, tra l'altro, quali sono gli strumenti di ascolto degli Stakeholder.

Per una più puntuale individuazione degli Stakeholder è utilizzata la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter. L'utilizzo di questa matrice consente di identificare, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. Ogni anno, nel corso della revisione del contesto strategico, i Dirigenti dei Servizi di AREA devono verificare se la selezione degli Stakeholder Strategici abbia bisogno di aggiornamento e variazione. Tutto ciò allo scopo di stabilire, per successive aggregazioni, una gerarchia degli Stakeholder che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività di AREA, quelli che ne influenzano i comportamenti e quelli che hanno un più elevato grado di interesse e di influenza. L'adozione di questo modello e la ricostruzione di una classificazione gerarchica (per interesse e influenza) degli Stakeholder è di particolare importanza, perché offre una visione chiara di tutte le categorie di Stakeholder con le quali AREA interagisce a diverso livello e concorre a determinare forma e contenuti della comunicazione e del coinvolgimento diretto.

Figura 3 - Copenhagen Charter.

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI
	BASSO		

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale si innesta nel processo di misurazione e valutazione della performance, processo sistematico e continuo attraverso cui AREA individua le proprie aree strategiche, i propri obiettivi e le proprie opportunità di crescita.

Il Direttore Generale e i Direttori di Servizio esprimono un giudizio sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato.

Quanto più i Dirigenti condividono con i loro collaboratori gli obiettivi affidati, i risultati attesi, i parametri di valutazione, tanto più la valutazione diventa un concreto strumento per migliorare la prestazione dei collaboratori, per gestire e sviluppare le risorse umane, per ottimizzare il funzionamento organizzativo.

Nell'ambito del Sistema di valutazione della performance, la valutazione individuale ha i seguenti obiettivi:

- premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Ente, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

3.1 Gli ambiti oggettivi e soggettivi

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

La Legge n. 135/2012 di conversione del D.L. n. 95/2012 ha modificato i criteri di valutazione della performance individuale introducendo nell'art. 5 del D. L. citato i commi da 11 a 11-sexies. Queste ultime norme introducono un regime transitorio di valutazione della performance individuale valevole per il 2013 e fino alla stipula dei C.C.N.L. successivi al quadriennio 2006-2009. Il Sistema di contrattazione è attualmente bloccato.

Il sistema transitorio non ha radicalmente innovato il sistema di valutazione, ma si è limitato a invertire l'ordine degli ambiti della valutazione, attribuendo maggiore importanza, rispetto agli indici di performance organizzativa, agli obiettivi individuali che, nell'ambito della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti con riferimento ai risultati, divengono preponderanti. Come si illustrerà di seguito, ciò spiega l'effetto anche in sede di valutazione del restante personale, poiché gli obiettivi di risultato di tale personale sono costituiti dagli obiettivi di performance di struttura o trasversali, nonché dagli obiettivi individuali assegnati al Direttore di Servizio.

Lo schema comparativo di seguito proposto tra le due norme citate evidenzia bene l'inversione, nell'elenco delle priorità, degli obiettivi individuali rispetto agli obiettivi di performance organizzativa:

Normativa a regime	Normativa transitoria in vigore dall'1.1.2013
L'articolo 9 del Decreto	Art. 5, D.L. n. 95/2012, L. n. 135/2012, commi 11 – 11-sexies
1) per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:	1) per il personale dirigenziale:
- gli indicatori di <i>performance</i> relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	- al raggiungimento degli obiettivi individuali
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;	- agli obiettivi relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
- la qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;	- ai comportamenti organizzativi posti in essere
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;	- alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.
2) per il personale con qualifica non dirigenziale:	per il restante personale:
- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o	- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o

individuali;	individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.	- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Secondo l'organizzazione di AREA possono essere distinte diverse tipologie di destinatari della misurazione e valutazione della performance individuale.

Nell'ambito oggettivo dell'art. 9, comma 1, del Decreto (e, per il 2013, dell' art. 5, comma 11, del D.L. n. 95/2012), seppure con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei diversi C.C.N.L. applicabili, sono valutati:

A	Incarico	Profilo professionale	C.C.N.L.	Tipologia art. 9, comma 1.
A.1	Direttore di Servizio	Dirigente Amministrativo	C.C.N.L. dell' Area VII, dirigenti Università ed enti di ricerca.	dirigenti
A.2	Direttore di Servizio	Dirigente Tecnologo	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli I-III	personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità

Nell'ambito dell'art. 9, comma 2, del Decreto (e, per il 2013, dell' art. 5, comma 11-bis, del D.L. n. 95/2012), seppure con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei profili di appartenenza, sono valutati:

B	Incarico	Profilo professionale	C.C.N.L.	Tipologia art. 9, comma 2.
B.1	Titolare di Incarico di responsabile di ufficio e supervisione	Tecnologo I-III livello	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli I-III	personale con qualifica non dirigenziale
B.2	Titolare di Incarico di responsabile di ufficio e supervisione	Funzionario amministrativo	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli IV-VIII.	personale con qualifica non dirigenziale
B.3	Titolare di Incarico di responsabile di ufficio e supervisione	Collaboratore tecnico (C.TER)	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli IV-VIII.	personale con qualifica non dirigenziale

B.4	//	Tecnologo I-III livello	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli I-III	personale qualificata dirigenziale	con non
B.5	//	Personale tecnico e amministrativo livelli IV-VIII	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli IV-VIII.	personale qualificata dirigenziale	con non

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale di AREA.

Il Sistema di misurazione e valutazione prevede l'adozione del meccanismo "a cascata", considerato sotto un duplice aspetto:

1) in ordine all'assegnazione degli obiettivi: il dipendente che si trova in posizione gerarchicamente subordinata eredita gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza; l'assegnazione di obiettivi individuali al dipendente rientra sempre nella sfera di intervento della struttura di appartenenza e discende dagli obiettivi di performance o individuali assegnati alla struttura e al superiore gerarchico.

2) in ordine alla valutazione: il valutato ha come valutatore colui che gli assegna gli obiettivi.

La soluzione "a cascata" nell'assegnazione degli obiettivi è un meccanismo che consente di avvicinare progressivamente gli obiettivi all'esecutore dell'attività, rendendone il conseguimento sempre più dipendente dalla sua diretta azione. La partecipazione di tutti i soggetti facenti parte di una struttura, a qualsiasi livello incardinati, è elemento fondamentale per il conseguimento degli obiettivi a quella struttura assegnati. Pertanto il fatto di "ereditare" gli obiettivi di struttura nell'ambito della valutazione non significa "subire" una conseguenza in modo passivo, bensì ottenere un riconoscimento indiretto del proprio contributo fattivo. Senza il contributo di tutta la struttura gli obiettivi non sono conseguibili.

3.3 Assegnazione degli obiettivi e comportamenti organizzativi.

La valutazione della performance di AREA, pur presentando alcune variazioni in ordine alla tipologia di personale valutato, è basata su due componenti dell'attività lavorativa:

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Alla valutazione consegue l'erogazione del premio di produttività secondo le previsioni dei distinti C.C.N.L..

Figura 4 – Misurazione/valutazione in rapporto alla produttività



La produttività viene decurtata in relazione ai periodi di assenza per malattia. Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale. In ordine alle diverse tipologie di personale, il sistema di valutazione è articolato “a cascata” nel seguente modo:

A) DIRETTORI DI SERVIZIO E PERSONALE ASSEGNATO AI SERVIZI.

1) Per il personale con incarico di **Direttore di Servizio** (A.1 - Direttore di Servizio Dirigente Amministrativo, - e A.2 - Direttore di Servizio Dirigente Tecnologo-) la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo incide sulla valutazione complessiva nella misura del 70% (rispettivamente 30% e 40%). La valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 30%.

Figura 5 – Misurazione e valutazione dei Direttori di Servizio



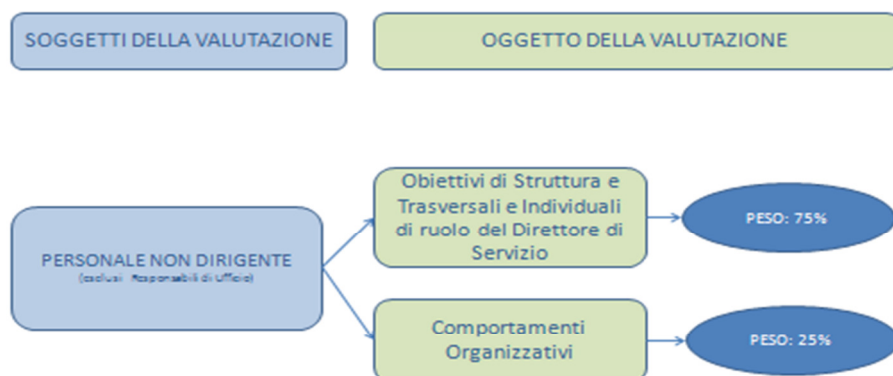
2) Per il personale **titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione** (B.1-Tecnologo, B.2-funziario amministrativo, B.3 – C.Ter) il punteggio attribuito alla Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio, incide sul punteggio complessivo in misura pari al 50%. A questa tipologia di personale vengono assegnati, nell’ambito del 75% riservato all’area dei risultati, anche specifici obiettivi individuali di tipo professionale o afferenti al gruppo (almeno due) che incidono sul punteggio nella misura del 25%. La valutazione dei comportamenti organizzativi concorre alla valutazione in misura pari al 25%.

Figura 6 – Misurazione e valutazione del personale non dirigente titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione.



3) Per il **personale con qualifica non dirigenziale** (B.6-Tecnologo, e B.7 – personale tecnico-amministrativo dei livelli IV-VIII), non titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione, il punteggio attribuito alla Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio, incide sul punteggio complessivo in misura pari al 75%, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 25%. Non è prevista l’assegnazione di obiettivi individuali a questa categoria di personale, fermo restando che il dipendente eredita “a cascata”, gli obiettivi di struttura, trasversali e gli obiettivi individuali di ruolo del direttore di servizio (**Ps**).

Figura 7 – Misurazione e valutazione del personale non dirigente e non titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione.

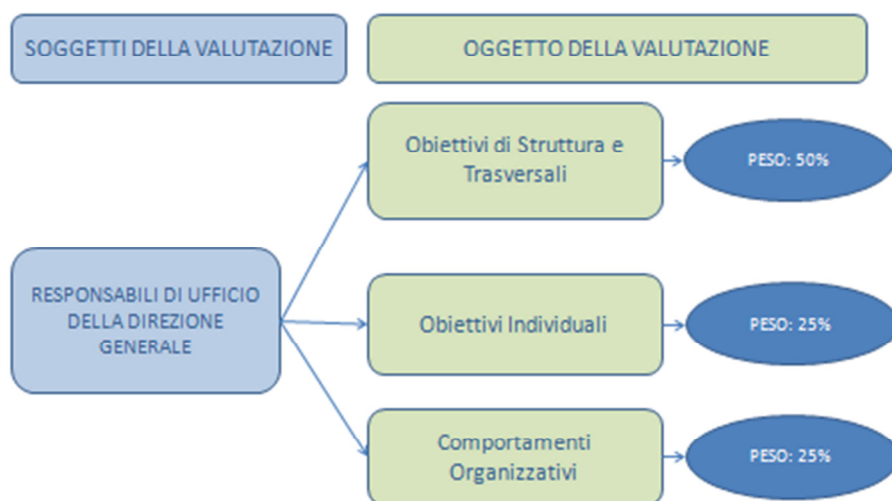


B) PERSONALE ASSEGNATO AGLI UFFICI E UNITA' OPERATIVE DELLA DIREZIONE GENERALE.

Il personale assegnato agli **uffici e unità operativa di diretta afferenza della Direzione Generale** è valutato nel seguente modo, tenuto conto del fatto che al Direttore Generale non vengono assegnati obiettivi individuali di ruolo:

1) Per il personale **titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione** (B.1-Tecnologo, B.2-funziionario amministrativo, B.3 – C.Ter) il punteggio attribuito alla Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali assegnati alla Direzione Generale, incide sul punteggio complessivo in misura pari al 50%. A questa tipologia di personale vengono assegnati, nell’ambito del 75% riservato all’area dei risultati, anche specifici obiettivi individuali di tipo professionale o afferenti al gruppo (almeno due) che incidono sul punteggio nella misura del 25%. La valutazione dei comportamenti organizzativi concorre alla valutazione in misura pari al 25%.

Figura 8 – Misurazione e valutazione del personale non dirigente titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione nell’ambito della Direzione Generale.



2) Per il **personale con qualifica non dirigenziale** (B.6-Tecnologo, e B.7 – personale tecnico-amministrativo dei livelli IV-VIII), non titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione, il punteggio attribuito alla Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali assegnati alla Direzione Generale, incide sul punteggio complessivo in misura pari al 75%, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 25%. Non è prevista l’assegnazione di obiettivi individuali a questa categoria di personale, fermo restando che il dipendente eredita “a cascata”, gli obiettivi di struttura, trasversali assegnati alla Direzione generale (Ps).

Figura 9 – Misurazione e valutazione del personale non dirigente non titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione nell’ambito della Direzione Generale.



C) DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la figura di vertice gestionale, ai sensi dell'art. 11 dello Statuto del Consorzio al Direttore Generale è riconosciuto il trattamento giuridico ed economico di un dirigente di livello generale. Trattandosi di dirigente di vertice è, pertanto, soggetto alle previsioni dell'art. 13, comma 4, let. e), del Decreto. La valutazione viene operata dal C.d.A. su proposta dell'OIV.

La valutazione è data per il 70% dalla performance organizzativa (intesa come media della performance complessiva di tutti i servizi), e per il 30% dal livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali assegnati agli uffici e unità operative di diretta afferenza della Direzione Generale.

3.4 Individuazione del valutatore.

Per quanto concerne l'individuazione del soggetto valutatore rispetto a ciascun valutato, il meccanismo "a cascata" prevede che il **soggetto che assegna l'obiettivo sia anche il soggetto che esprime la valutazione, e che il valutato venga misurato in ragione del conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, alla quale egli dà il proprio contributo.**

Ne consegue che, quanto al quesito "chi valuta chi", la valutazione della performance individuale viene operata dai seguenti soggetti:

Valutatore	Valutato
C.d.A., su proposta dell'O.I.V.	Direttore Generale
Direttore Generale	Direttore di Servizio
Direttore di servizio	Personale non dirigente

La valutazione del personale non dirigente e non titolare di incarico di responsabile d'ufficio e supervisione viene operata dal Direttore del Servizio sentito, ove istituito, il responsabile dell'ufficio di appartenenza del valutato.

3.5 Le procedure di conciliazione.

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale ai sensi dell'art. 7, comma 3, let. b), del Decreto, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c. (delibera CIVIT n. 124/2012).

4. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI SERVIZIO (A.1, A.2)

4.1 Valutazione della performance.

Il sistema di valutazione collega la retribuzione di risultato prevista nel contratto collettivo: ai risultati organizzativi e individuali conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il processo di valutazione della performance individuale dei Direttori di Servizio si articola in quattro passaggi:

- valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi di struttura, trasversali e individuali di ruolo assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

4.2 Aree e criteri di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione prende in esame due aree, evidenziate nella figura n. 5:

- Area di valutazione del risultato: riferita al grado di raggiungimento dei risultati rispetto al target proposto, inteso quale livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura/trasversali e obiettivi individuali di ruolo;
- Area di valutazione dei comportamenti organizzativi: riferita al grado di copertura del ruolo dirigenziale.

4.3 Area di valutazione del risultato

In quest'area di valutazione vengono presi a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi definiti ed affidati all'inizio dell'anno.

In base all'art. 5, comma 11, del D. L. n. 95/2012, gli obiettivi devono essere:

- specifici;
- misurabili;
- ripetibili;
- ragionevolmente realizzabili;
- collegati a precise scadenze temporali.

Fermo restando che gli obiettivi trattati nella presente sezione si intendono sempre quali obiettivi operativi (derivazione su base annuale degli obiettivi strategici/triennali), gli obiettivi assegnati rientrano nelle seguenti due tipologie e sono assegnati in relazione al ruolo e alle competenze assegnate alla struttura diretta:

- obiettivi di struttura (che riguardano una sola unità organizzativa/Servizio) e obiettivi trasversali (che riguardano più unità organizzative, in quanto alla realizzazione di un determinato obiettivo contribuiscono più Servizi);

- obiettivi individuali di ruolo, ossia gli obiettivi più direttamente connessi al ruolo dirigenziale in una determinata struttura.

Qualora in corso d'anno dovesse evidenziarsi che uno o più obiettivi non possono realizzarsi per cause sopravvenute e non prevedibili, il piano può essere modificato non oltre i 6 mesi dalla sua adozione.

La modifica può comportare la soppressione di obiettivi e l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite.

4.3.1 Obiettivi di struttura e trasversali

Rappresentano gli obiettivi operativi della performance di AREA (v. albero della performance) che sono assegnati a un'unica struttura (obiettivi di struttura) o a più strutture (trasversali) e sono, quindi, rimessi all'attuazione di più Servizi, dei quali richiedono il contributo. L'assegnazione è operata, attraverso un processo partecipato dai Direttori dei Servizi, dal Direttore Generale. Il punteggio associato agli obiettivi trasversali viene assegnato a tutti i Servizi coinvolti. Questa caratteristica implica la necessità che tutti i Servizi che devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo trasversale profondano ogni sforzo e massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo per tutti i Servizi coinvolti.

Rispetto alla quota complessiva di punteggio riservata all'area dei risultati (70%), agli obiettivi di struttura e trasversali è riservato il 30%.

4.3.2 Obiettivi individuali di ruolo

Gli obiettivi individuali di ruolo sono assegnati dal Direttore Generale ai Direttori di Servizio e sono individuati tra gli obiettivi che caratterizzano il ruolo ricoperto, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategici descritti nel Piano della performance di Area e la loro afferenza alla struttura diretta.

Rispetto alla quota di punteggio riservata all'area dei risultati (70%) agli obiettivi individuali è riservato il 40%.

4.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare i comportamenti attesi in relazione al ruolo con il comportamento effettivamente posto in essere dal valutato.

Questa valutazione prende in considerazione la qualità dell'apporto personale al funzionamento della struttura di appartenenza e dell'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi virtuosi che l'organizzazione valuta possano concorrere al raggiungimento dei risultati, e, in generale, al proficuo svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

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

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono contemplati nell'allegato n. 3 al presente documento.

Con riferimento ai comportamenti organizzativi che prendono a riferimento la capacità di differenziare i giudizi, i servizi preposti alla misurazione (BSI e LEG) daranno al Direttore Generale l'evidenza della varianza, intesa come la media dalle distanze dal punteggio medio. Il Direttore Generale, qualora riscontri un basso coefficiente di variazione verificherà se risulta giustificabile in ragione della dimensione della struttura o di ulteriori elementi ed esprimerà la valutazione sui relativi comportamenti di conseguenza.

In sede di valutazione dei comportamenti organizzativi, il Direttore Generale verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato, così come dettagliate nel documento di indagine CIVIT.

5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE D'UFFICIO E SUPERVISIONE (B.1, B.2, B.3)

5.1 Valutazione della performance.

Il sistema di valutazione collega la retribuzione di risultato prevista nel contratto collettivo:

- a) ai risultati conseguiti con riferimento alla Performance di struttura (Ps), costituiti dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio di appartenenza;
- b) ai risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi individuali assegnati;
- c) ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale **titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione** si articola in quattro passaggi:

- attribuzione del punteggio relativo alla Performance di struttura (Ps) e valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

5.2 Aree e criteri di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione prende in esame due aree, evidenziate nella figura n. 6:

- Area di valutazione del risultato: riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, cui si somma il punteggio di Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio di appartenenza;
- Area di valutazione dei comportamenti organizzativi: riferita al grado di copertura del ruolo.

5.3 Area di valutazione del risultato

La valutazione prende a riferimento i risultati conseguiti dal Direttore del Servizio di appartenenza a fronte degli obiettivi di struttura, trasversali e individuali di ruolo assegnati nel periodo di riferimento.

In quest'area vengono inoltre valutati i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi individuali assegnati ai singoli dipendenti in relazione all'incarico espletato.

In base all'art. 5, comma 11, del D. L. n. 95/2012, gli obiettivi devono essere:

- specifici;
- misurabili;
- ripetibili;
- ragionevolmente realizzabili;
- collegati a precise scadenze temporali.

Qualora in corso d'anno dovesse evidenziarsi che uno o più obiettivi non possono realizzarsi per cause sopravvenute e non prevedibili, il piano può essere modificato non oltre i 6 mesi dalla sua adozione.

La modifica può comportare la soppressione di obiettivi e l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite.

5.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda l'intensità e la frequenza effettiva con cui un certo comportamento è stato tenuto, fino ad arrivare ad un valore massimo.

Questa valutazione prende in considerazione la qualità dell'apporto personale al funzionamento della struttura di appartenenza e dell'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi virtuosi che l'organizzazione valuta possano concorrere al raggiungimento dei risultati, e, in generale, al proficuo svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

L'area della valutazione dei comportamenti organizzativi permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione del dipendente, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono contemplati nell'allegato n. 4 al presente documento.

6. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE D'UFFICIO E SUPERVISIONE (B.4, B.5)

6.1 Valutazione della performance.

Il sistema di valutazione collega la retribuzione di risultato prevista nel contratto collettivo:

- a) ai risultati conseguiti con riferimento alla Performance di struttura (Ps), costituiti dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio di appartenenza;
- b) ai comportamenti organizzativi dimostrati;

Il processo di valutazione della performance individuale del **personale non dirigenziale non titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione** si articola in quattro passaggi:

- attribuzione del punteggio relativo alla Performance di struttura (Ps);
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

6.2 Aree e criteri di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione prende in esame due aree, evidenziate nella figura n.7:

- Area di valutazione del risultato: riferita al punteggio di Performance di struttura (Ps), costituito dal punteggio ottenuto in base agli obiettivi di struttura e trasversali e agli obiettivi individuali di ruolo assegnati al Direttore del Servizio di appartenenza;
- Area di valutazione dei comportamenti organizzativi: riferita al grado di copertura del ruolo.

6.3 Area di valutazione del risultato

La valutazione prende a riferimento i risultati conseguiti dal Direttore del Servizio di appartenenza a fronte degli obiettivi di struttura, trasversali e individuali di ruolo assegnati nel periodo di riferimento.

A questa categoria di personale non vengono assegnati i ai singoli dipendenti obiettivi individuali.

6.4 Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda l'intensità e la frequenza effettiva con cui un certo comportamento è stato tenuto, fino ad arrivare ad un valore massimo.

Questa valutazione prende in considerazione la qualità dell'apporto personale al funzionamento della struttura di appartenenza e dell'organizzazione nel suo complesso.

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi virtuosi che l'organizzazione valuta possano concorrere al raggiungimento dei risultati, e, in generale, al proficuo svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal profilo professionale.

L'area della valutazione dei comportamenti organizzativi permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione del dipendente, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono contemplati nell'allegato n. 5 al presente documento.

7. RESPONSABILITÀ E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi.
2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività.
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.

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

7.1 Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi.

Nel mese di **luglio**, il Consiglio di Amministrazione definisce, su proposta del Presidente, e sulla base delle proposte formulate dal Direttore Generale, tenendo conto degli atti di indirizzo governativo, quali il PNR, le linee strategiche e le priorità politiche. Qualora il C.d.A. non provveda alla ridefinizione, sono considerate ancora applicabili le linee strategiche e le priorità politiche di cui all'esercizio precedente o al DVS (Documento di valutazione strategica decennale).

Entro la fine del mese di **settembre**, i Servizi e la Direzione Generale, utilizzando gli strumenti di programmazione, identificano gli obiettivi strategici triennali e le azioni strategiche (programmi). Sulla base delle azioni strategiche, in relazione alle responsabilità di ciascuna struttura, vengono individuati dalla Direzione Generale, in collaborazione coi Servizi, i conseguenti obiettivi operativi di performance (di struttura e trasversali) nonché gli obiettivi individuali.

Gli obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori e target che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti con tempi certi di realizzazione.

Entro la fine del mese di **ottobre** il Direttore Generale, in condivisione con i Direttori dei Servizi, definisce le proposte di obiettivi operativi di performance organizzativa da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Entro il mese di **dicembre**, i Direttori di Servizio consolidano gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuali con il Direttore Generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione di obiettivi nuovi, o alla variazione di obiettivi eventualmente già proposti;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di **dicembre**, il Direttore Generale predisponde le schede per l'assegnazione degli obiettivi (Allegato 1) ai Dirigenti di Servizio. A loro volta, i Direttori di Servizio predispongono le schede per

l'assegnazione degli obiettivi ai responsabili di ufficio (Allegato 2). L'obiettivo dovrà essere condiviso nella misura massima possibile con il valutato ed essere altresì coerente con le risorse umane e strumentali assegnate al valutato.

A conclusione dell'incontro di assegnazione degli obiettivi, viene riportata nella scheda una descrizione sintetica degli obiettivi affidati e dei relativi progetti con i corrispondenti valori percentuali. Nella colonna "Indicatore" dovrà essere specificata la modalità di misurazione stabilita per ciascun obiettivo assegnato; tale misura potrà essere qualitativa (criterio di efficacia), o quantitativa (criterio di efficienza). Il target rappresenta il valore dell'indicatore che deve essere conseguito. Il peso percentuale fornisce una indicazione della valenza strategica, complessità e priorità dell'obiettivo (di struttura o trasversale) o individuale. La somma dei singoli pesi percentuali degli obiettivi deve essere pari a 100.

Gli obiettivi vanno formulati ed assegnati secondo i seguenti criteri:

- curare la massima coerenza degli obiettivi con le priorità e con le attribuzioni delle strutture;
- verificare che i risultati attesi siano congruenti con le responsabilità del ruolo;
- definire soltanto i risultati attesi senza descrivere le attività necessarie per raggiungerli;
- esplicitare parametri di misurazione quantitativi e/o descrittivi;
- stabilire il tempo entro il quale il risultato è atteso;
- adottare formulazioni chiare.

Il Piano della *performance* prevede che a ciascun obiettivo operativo sia associato un piano operativo (progetto) che indica le specifiche per la sua realizzazione.

Il piano operativo (progetto) si compone di una scheda di progetto che riassume ed evidenzia tutti gli elementi fondamentali dello stesso: la declaratoria dell'obiettivo correlato al progetto, l'indicatore dei risultati e il risultato atteso (rispettivamente: indicatore e target), il termine entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto, le strutture interessate, le risorse impegnate, i tempi di inizio e fine progetto e la sua suddivisione in fasi.

I "progetti" sono inseriti nel sistema di *reporting* adottato dall'Ente nella specifica sezione "Gestione obiettivi e progetti" (collocato in Sharepoint) e sarà compito di ciascun Direttore di Servizio curarne la complessiva definizione attraverso l'inserimento delle varie fasi con la relativa tempistica del progetto, indicata in un diagramma, relativo a ciascun obiettivo.

Per gli obiettivi della performance organizzativa comuni a più strutture i progetti saranno sviluppati congiuntamente dai Direttori dei Servizi interessati.

Ciascun Direttore di Servizio dovrà aggiornare periodicamente le informazioni contenute nel sito condiviso "Gestione obiettivi e progetti" per monitorare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi al fine di facilitare il monitoraggio degli stessi da parte dell'OIV.

Ciascun Direttore provvede entro il mese di **dicembre** all'assegnazione degli obiettivi individuali ai responsabili di ufficio del proprio Servizio, compilando insieme con il destinatario dell'obiettivo la relativa scheda (Allegato 2).

Gli obiettivi da assegnare ai responsabili di ufficio sono scelti nell'ambito degli obiettivi attribuiti al Direttore del Servizio di appartenenza secondo una logica di coinvolgimento del personale ai fini dello sviluppo e attuazione dei piani/programmi, ovvero scelti tenendo conto della specifica attività dell'ufficio o di specifici incarichi professionali conferiti.

E' preferibile assegnare almeno due obiettivi ai responsabili di ufficio e supervisione.

Per ogni obiettivo assegnato il Direttore di Servizio provvederà a determinare il relativo indicatore, il target, la scadenza e il peso.

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce un momento importante di condivisione del dirigente con il proprio personale, degli obiettivi strategici dell'Ente e più in particolare degli obiettivi specifici della struttura. Per questo è opportuno dedicare a tale momento un colloquio individuale con il personale cui sono stati assegnati direttamente obiettivi e in generale con il personale di tutta la struttura che comunque contribuisce con il suo apporto alla realizzazione degli obiettivi del Servizio.

Entro il **31 gennaio** il C.d.A. approva il Piano della Performance.

7.2 Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.

Questa fase è finalizzata a monitorare costantemente l'andamento del processo di valutazione.

È utile prevedere nel corso dell'anno periodiche verifiche e riflessioni sullo stato di attuazione degli obiettivi operativi, su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione. In particolare questa fase rende possibile al valutato:

- analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- rilevare e discutere con il valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

A seguito della verifica sullo stato di realizzazione degli obiettivi, da effettuare almeno entro il mese di **giugno**, al fine di potere predisporre e rendere noto all'OIV entro la fine del mese di luglio un apposito **rapporto** sull'attività del primo semestre del Piano della performance, potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente in ragione di effettivi cambiamenti di varia natura che comportino la necessità di una riprogrammazione dell'obiettivo operativo, come indicato al paragrafo 2.3.

7.3 Terza fase: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Le attività che vengono svolte in questa fase sono:

- compilazione della scheda di valutazione;
- colloquio sui risultati conseguiti fra il valutatore ed il valutato.

Alla fine dell'anno il valutato predispone una relazione per il proprio valutatore sui risultati degli obiettivi contenente dati, informazioni e ogni ulteriore elemento che ritenga utile sottoporre a valutazione.

Il valutatore, sulla base dei dati disponibili e delle eventuali relazioni del valutato, esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti.

Il valutatore compila quindi la scheda di valutazione che presenta contenuti per le diverse categorie di valutati e, in particolare:

1) per i **Dirigenti di Servizio (A.1 e A.2)**, compila il modello Allegato 3, nella parte a) relativa ai risultati conseguiti in ordine agli obiettivi assegnati della performance organizzativa (di struttura o trasversali) e individuali di ruolo, e, operata la valutazione relativa alla copertura di ruolo/comportamenti organizzativi, compila la parte b) del medesimo allegato.

2) per il personale non dirigenziale con incarico di **Responsabile di ufficio (B.1, B.2, B.3)**, compila il modello Allegato 4, nella parte a), relativa alla Performance di struttura, dove riporta il punteggio assegnato al Direttore di Servizio in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e individuali di ruolo e agli obiettivi individuali assegnati al responsabile e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la parte b) del medesimo allegato.

3) per il **personale non dirigenziale** e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio (**B.4 e B.5**), compila il modello Allegato 5, nella parte a), relativa agli obiettivi di struttura, dove riporta il punteggio assegnato al Direttore di Servizio in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa (di struttura o trasversali) e individuali di ruolo e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la parte b) del medesimo allegato.

Al termine del ciclo di valutazione della performance il Direttore Generale comunica a tutto il personale i risultati ottenuti da tutti i Servizi in riferimento agli obiettivi di performance (di struttura e trasversali) e agli obiettivi individuali di ruolo dei Direttori di Servizio.

7.4 Modalità e formule per l'attribuzione dei punteggi.

Con riferimento alle modalità secondo le quali viene misurata la performance individuale, si distinguono le tre casistiche distinte per tipologia di personale:

- 1) per i Direttori di Servizio (A.1 e A.2), modello Allegato 3;

- 2) per il personale non dirigenziale con incarico di Responsabile di ufficio (B.1, B.2, B.3), modello Allegato 4;
- 3) per il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio (B.4 e B.5), modello Allegato 5.

7.4.1 Direttori di Servizio (A.1 e A.2), Allegato 3.

Allegato 3, Parte a) 1 - obiettivi di struttura e trasversali

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di struttura o trasversale di performance attribuendo un valore di raggiungimento dell'obiettivo secondo una scala progressiva ad intervalli di 10 punti percentuali. Il punteggio assegnato a ciascun obiettivo avverrà secondo la seguente scala di valutazione:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento pari o superiore a 10% e inferiore a 20%	0,1
Grado di raggiungimento pari o superiore a 20% e inferiore a 30%	0,2
Grado di raggiungimento pari o superiore a 30% e inferiore a 40%	0,3
Grado di raggiungimento pari o superiore a 40% e inferiore a 50%	0,4
Grado di raggiungimento pari o superiore a 50% e inferiore a 60%	0,5
Grado di raggiungimento pari o superiore a 60% e inferiore a 70%	0,6
Grado di raggiungimento pari o superiore a 70% e inferiore a 80%	0,7
Grado di raggiungimento pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	0,8
Grado di raggiungimento pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	0,9
Grado di raggiungimento pari a 100%	1

Il punteggio pari al 100% viene attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo in termini sia quantitativi che qualitativi (con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato).

Il valutatore deve di seguito esprimere una Valutazione complessiva (**Vp**) relativa agli obiettivi assegnati ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo di performance organizzativa di struttura o trasversale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo.

Il giudizio di sintesi degli obiettivi di struttura e trasversali può pertanto variare da 0 a 100.

Allegato 3, Parte a) 2 - obiettivi individuali di ruolo assegnati

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale di ruolo attribuendo un valore di raggiungimento dell'obiettivo secondo la seguente scala di valutazione:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento pari o superiore a 10% e inferiore a 20%	0,1
Grado di raggiungimento pari o superiore a 20% e inferiore a 30%	0,2
Grado di raggiungimento pari o superiore a 30% e inferiore a 40%	0,3
Grado di raggiungimento pari o superiore a 40% e inferiore a 50%	0,4
Grado di raggiungimento pari o superiore a 50% e inferiore a 60%	0,5

Grado di raggiungimento pari o superiore a 60% e inferiore a 70%	0,6
Grado di raggiungimento pari o superiore a 70% e inferiore a 80%	0,7
Grado di raggiungimento pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	0,8
Grado di raggiungimento pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	0,9
Grado di raggiungimento pari a 100%	1

Il punteggio pari al 100% viene attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo in termini sia quantitativi che qualitativi (con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato).

Il valutatore deve quindi esprimere una Valutazione complessiva (**Vi**) relativa agli obiettivi individuali assegnati ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo individuale.

Il giudizio di sintesi degli obiettivi individuali può pertanto variare da 0 a 100.

Allegato 3, Parte b) - comportamenti organizzativi.

Nella colonna "valutazione" il valutatore esprime il giudizio sui risultati dell'attività prestata, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri relativi ai comportamenti organizzativi dei dirigenti, secondo la graduazione prevista nell'allegato 3.

Il valutatore esprime, quindi la Valutazione complessiva sulla copertura del ruolo/comportamenti organizzativi (**Vc**). Il giudizio complessivo è costituito dalla media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

Nel caso in cui il Direttore del Servizio non sia risultato in servizio nell'arco dell'esercizio per almeno 55 giorni lavorativi, attesa l'impossibilità di operare un'osservazione puntuale e sufficientemente prolungata dei comportamenti tenuti, gli viene attribuito d'ufficio il livello 2 su tutti i comportamenti oggetto di valutazione.

La valutazione della performance annuale del dirigente è data dalla seguente **formula**:

$$Pa = (Vp \times 0,3) + (Vi \times 0,4) + (Vc \times 0,3)$$

Dove:

Pa è il valore numerico della Performance individuale annuale;

Vp è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali;

Vi è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi individuali di ruolo;

Vc è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sui comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio.

Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione.

Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate al Servizio LEG entro il mese di marzo.

7.4.2. Personale non dirigenziale titolare di incarico di Responsabile di ufficio e supervisione (B.1, B.2, B.3), Allegato 4.

Allegato 4, Parte a) - performance di struttura

Il punteggio relativo alla Performance di struttura (**Ps**) coincide con il punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo.

Allegato 4, Parte a) - obiettivi individuali assegnati

Nella colonna "valutazione" viene espresso un giudizio circa il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale attribuendo un valore di raggiungimento dell'obiettivo secondo la seguente scala di valutazione:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento pari o superiore a 10% e inferiore a 20%	0,1
Grado di raggiungimento pari o superiore a 20% e inferiore a 30%	0,2
Grado di raggiungimento pari o superiore a 30% e inferiore a 40%	0,3
Grado di raggiungimento pari o superiore a 40% e inferiore a 50%	0,4
Grado di raggiungimento pari o superiore a 50% e inferiore a 60%	0,5
Grado di raggiungimento pari o superiore a 60% e inferiore a 70%	0,6
Grado di raggiungimento pari o superiore a 70% e inferiore a 80%	0,7
Grado di raggiungimento pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	0,8
Grado di raggiungimento pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	0,9
Grado di raggiungimento pari a 100%	1

Il punteggio pari al 100% viene attribuito solo in caso di completo raggiungimento dell'obiettivo in termini sia quantitativi che qualitativi (con il pieno rispetto dei tempi e delle aspettative di qualità e fruibilità del risultato).

Il valutatore deve quindi esprimere una Valutazione complessiva (**Vi**) relativa agli obiettivi individuali assegnati ottenuta moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori così ottenuti per ciascun obiettivo individuale.

Il giudizio di sintesi degli obiettivi individuali può pertanto variare da 1 a 100.

Allegato 4, Parte b) - comportamenti organizzativi.

Nella colonna "valutazione" il valutatore esprime il giudizio sui risultati dell'attività prestata, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri relativi ai comportamenti organizzativi, secondo la graduazione prevista dall'Allegato 4.

Il valutatore esprime, quindi la Valutazione complessiva sulla copertura del ruolo/comportamenti organizzativi (**Vc**). Il giudizio complessivo è costituito dalla media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

Nel caso il dipendente non sia risultato in servizio nell'arco dell'esercizio per almeno 55 giorni lavorativi, attesa l'impossibilità di operare un'osservazione puntuale e sufficientemente prolungata dei comportamenti tenuti, gli viene attribuito d'ufficio il livello 2 su tutti i comportamenti oggetto di valutazione.

La valutazione della performance annuale del titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione è data dalla seguente **formula**:

$$Pa = (Ps \times 0,50) + (Vi \times 0,25) + (Vc \times 0,25)$$

Dove:

Pa è il valore numerico della Performance individuale annuale.

Ps è il punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo: **Ps= (Vp + Vi)**;

Vi è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al valutato;

Vc è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sui comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio.

Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione.

Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate al Servizio LEG entro il mese di marzo.

7.4.3. Personale non dirigenziale (B.4, B.5), Allegato 5.

Allegato 5, - performance di struttura

Il punteggio relativo alla Performance di struttura (**Ps**) coincide con il punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo: **Ps= (Vp + Vi)**.

Allegato 5, - comportamenti organizzativi.

Nella colonna "valutazione" il valutatore esprime il giudizio sui risultati dell'attività prestata, attribuendo un punteggio per ognuno dei parametri relativi ai comportamenti organizzativi, secondo la graduazione prevista dall'Allegato 5.

Il valutatore esprime, quindi la Valutazione complessiva sui comportamenti organizzativi (**Vc**). Il giudizio complessivo è costituito dalla media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti organizzativi.

Nel caso il dipendente non sia risultato in servizio nell'arco dell'esercizio per almeno 55 giorni lavorativi, attesa l'impossibilità di operare un'osservazione puntuale e sufficientemente prolungata dei comportamenti tenuti, gli viene attribuito d'ufficio il livello 2 su tutti i comportamenti oggetto di valutazione.

La valutazione della performance annuale del personale non dirigenziale è data dalla seguente **formula**:

$$\mathbf{Pa = (Ps \times 0,75) + (Vc \times 0,25)}$$

Dove:

Pa è il valore numerico della Performance individuale annuale.

Ps è il punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo: **Ps= (Vp + Vi)**;


Vc è il punteggio assegnato a seguito della valutazione sui comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio.

Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione.
Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate al Servizio LEG entro il mese di marzo.

ALLEGATO 1

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO

	SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
	DIRETTORI DI SERVIZIO

Anno di riferimento: _____

Direttore di Servizio valutato:

COGNOME: _____ NOME: _____

SERVIZIO: _____

Responsabile della valutazione: _____

ALLEGATO 1
SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO

OBIETTIVI ANNO

OBIETTIVI DI STRUTTURA E TRASVERSALI						
N.	Obiettivo	Indicatore	Target (risultato atteso)	Scadenza	Peso %	Direzioni cooperanti
1						
2						
3						


OBIETTIVI INDIVIDUALI DI RUOLO					
N.	Obiettivo	Indicatore	Target (risultato atteso)	Scadenza	Peso %
1					
2					
3					

Firma del valutatore: _____ Data: _____

Firma del valutato: _____ Data: _____

ALLEGATO 2

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

	SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
	RESPONSABILI DI UFFICIO

Anno di riferimento: _____

Responsabile di Ufficio valutato:

COGNOME: _____ NOME: _____

UFFICIO: _____

SERVIZIO: _____

Responsabile della valutazione: _____

ALLEGATO 2

SCHEMA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

OBIETTIVI ANNO

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
N.	Obiettivo	Indicatore	Target (risultato atteso)	Scadenza	Peso %
1					
2					
3					

Firma del valutatore: _____


Data: _____

Firma del valutato: _____

Data: _____

ALLEGATO 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE- DIRETTORI DI SERVIZIO

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE
	DIRETTORI DI SERVIZIO

Anno di riferimento: _____

Direttore di Servizio valutato:

COGNOME: _____ NOME: _____

SERVIZIO: _____

Responsabile della valutazione: _____

Parte a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI / RISULTATI

OBIETTIVI DI STRUTTURA E TRASVERSALI (30%)				
N.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
3				
Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli Obiettivi di Struttura e Trasversali)			Vp=	

OBIETTIVI INDIVIDUALI DI RUOLO (40%)				
N.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
3				
Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli Obiettivi Individuali di ruolo)			Vi=	

Scala di valutazione degli Obiettivi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento pari o superiore a 10% e inferiore a 20%	0,1
Grado di raggiungimento pari o superiore a 20% e inferiore a 30%	0,2
Grado di raggiungimento pari o superiore a 30% e inferiore a 40%	0,3
Grado di raggiungimento pari o superiore a 40% e inferiore a 50%	0,4
Grado di raggiungimento pari o superiore a 50% e inferiore a 60%	0,5
Grado di raggiungimento pari o superiore a 60% e inferiore a 70%	0,6
Grado di raggiungimento pari o superiore a 70% e inferiore a 80%	0,7
Grado di raggiungimento pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	0,8
Grado di raggiungimento pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	0,9
Grado di raggiungimento pari a 100%	1

Parte b) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

		VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi						
		Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	Gestione dei cambiamenti
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)
Valutazione complessiva: il giudizio di sintesi sull'attività dell'anno è:		Vc=						

		Decisione								
		Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.								
		definire il contenuto del problema/ formulare la diagnosi	individuare soluzioni coerenti con la diagnosi	definire la soluzione ottimale	accettare i rischi	assumersi la responsabilità	valutare gli effetti non voluti	implementare la decisione	rispettare i tempi richiesti	valutare i risultati conseguiti
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

		Leadership								
		Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.								
		rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione	diffondere la "visione"	dare principi e linee di comportamento	attribuire compiti in base a competenze e capacità	fornire risorse e mezzi adeguati	riconoscere margini di discrezionalità ed autonomia coerenti con i compiti	fissare traguardi	finalizzare gli interventi ed i risultati	richiedere impegno
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Integrazione

Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

		instaurare rapporti chiari e diretti	creare occasioni di scambio	fare il gioco di squadra	esporre in modo chiaro e completo	ascoltare	essere persuasivi ed ottenere consenso	fornire contributi nei momenti di difficoltà	agevolare gli altri nell'esprimere le loro opinioni (aiutare gli altri ad aiutarsi)	mettersi a disposizione degli altri
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Organizzazione

Capacità di definire ruoli, responsabilità, programmi e flussi di lavoro conseguendo integrazioni, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi, tenendo conto dei costi e benefici, stabilendo criteri di verifica e approfondendo motivi e cause di eventuali scostamenti.

		definire ruoli e responsabilità	definire programmi/flussi di lavoro	ripartire/suddividere le risorse in funzione dei compiti	identificare vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica	identificare esigenze di coordinamento	conseguire integrazione e sinergie	definire meccanismi e momenti di coordinamento
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Valorizzazione delle persone (propri collaboratori)

Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali, attivando valutazioni approfondite e realistiche che riconoscano e premino in funzione dei meriti, identifichino i bisogni di apprendimento e promuovano la crescita professionale della R.U.

		fissare standard professionali coerenti e congrui con obiettivi e KPI e con il ruolo e le responsabilità dei singoli	fare valutazioni realistiche, non tendenziose basate sulle prestazioni nelle situazioni di lavoro osservate e con significative differenziazioni dei giudizi	informare sulla valutazione in modo motivante e non punitivo	favorire la presa in carico di responsabilità	non nascondere gli errori ma aiutare a risolverli	far sentire la crucialità del contributo individuale	identificare/cogliere i bisogni di formazione	stimolare l'apprendimento o sul lavoro (e dal lavoro)	promuovere la crescita professionale favorendo nuove esperienze
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Determinazione

Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.

		perseverare nel raggiungimento degli obiettivi	dimostrare fermezza di propositi	agire con risolutezza	ottimizzare le risorse personali	gestire il tempo	agire con metodo	focalizzarsi sui risultati	decidere per la qualità delle prestazioni e dei risultati	sfruttare le opportunità
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Gestione del cambiamento

Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzandone gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.

		capire perché e cosa deve cambiare	identificare gli attori principali, i modi ed i tempi del cambiamento	definire gli effetti attesi	essere disponibili a sperimentare	riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento	considerare l'imprevisto	agire anche in assenza di risposte immediate	accettare i tempi del cambiamento
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO									

Scala valutativa: 1 - 5 (dove 1 è il livello minimo e 5 il livello massimo).

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$Pa = (Vp \times 0,3) + (Vi \times 0,4) + (Vc \times 0,3)$	

Pa= Performance annuale
Vp= Valutazione performance organizzativa
Vi= Valutazione performance individuale
Vc= Valutazione comportamenti organizzativi

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____


Data: _____

Firma del valutato: _____

Data: _____

ALLEGATO 4

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE- RESPONSABILI DI UFFICIO

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE
	RESPONSABILI DI UFFICIO

Anno di riferimento: _____

Responsabile di Ufficio valutato:

COGNOME: _____ NOME: _____

UFFICIO: _____

SERVIZIO: _____

Responsabile della valutazione: _____

Parte a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI / RISULTATI

OBIETTIVI DI STRUTTURA, TRASVERSALI E INDIVIDUALI DI RUOLO DEL DIRETTORE DI SERVIZIO		
Performance di struttura (punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo)	Ps=	

OBIETTIVI INDIVIDUALI				
N.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
3				
Valutazione complessiva (giudizio di sintesi sul raggiungimento degli Obiettivi Individuali)			Vi=	

Scala di valutazione degli Obiettivi:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento pari o superiore a 10% e inferiore a 20%	0,1
Grado di raggiungimento pari o superiore a 20% e inferiore a 30%	0,2
Grado di raggiungimento pari o superiore a 30% e inferiore a 40%	0,3
Grado di raggiungimento pari o superiore a 40% e inferiore a 50%	0,4
Grado di raggiungimento pari o superiore a 50% e inferiore a 60%	0,5
Grado di raggiungimento pari o superiore a 60% e inferiore a 70%	0,6
Grado di raggiungimento pari o superiore a 70% e inferiore a 80%	0,7
Grado di raggiungimento pari o superiore a 80% e inferiore a 90%	0,8
Grado di raggiungimento pari o superiore a 90% e inferiore a 100%	0,9
Grado di raggiungimento pari a 100%	1

Parte b) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Tale valutazione avviene tramite l'osservazione delle competenze c.d. Trasversali.
Di seguito la tabella per la valutazione del Profilo di RESPONSABILE DI UFFICIO

	AREA di valutazione	Descrizione competenza
Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi
	Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
	Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)
	Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità
	Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza
	Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni
	Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)
	Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)
	enze	Orientamento all'utente/cliente

Compete	Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio
	Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati
	Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
	Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche
	Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni
	Supervisione dei collaboratori	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà
	Supervisione dei collaboratori	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori
	Sviluppo dei collaboratori	Utilizza le situazioni quotidiane come occasione di formazione, gratificazione e crescita per i propri collaboratori, fornendo costantemente feedback positivi e negativi
	Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative
	Sviluppo dei collaboratori	Riconosce autonomia ai propri collaboratori responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività

Valutazione complessiva: il giudizio di sintesi sull'attività dell'anno è:	Vc=
---	------------

La scala dei punteggi attribuibili ai comportamenti organizzativi è la seguente:

Punteggio	Descrizione
10	comportamento non valutabile o PER NULLA manifestato
INTENSITA' DEL "POCO"	
20	del tutto eccezionalmente in situazioni ordinarie/abituali
25	molto raramente in situazioni ordinarie / abituali
30	occasionalmente in situazioni ordinarie / abituali
35	occasionalmente in situazioni ordinarie / abituali e almeno una volta in situazioni straordinarie / non abituali
40	occasionalmente, sia in situazioni ordinarie / abituali che in situazioni straordinarie/non abituali
comportamento POCO frequente	
INTENSITA' DELL'"ABBASTANZA"	
45	esclusivamente in situazioni ordinarie/abituali
50	in situazioni ordinarie/abituali e molto raramente in situazioni straordinarie / non abituali
55	in situazioni ordinarie / abituali e a volte anche in situazioni straordinarie / non abituali
60	con la stessa frequenza in situazioni ordinarie / abituali e in situazioni straordinarie / non abituali
65	di più in situazioni straordinarie/non abituali
comportamento ABBASTANZA frequente	
INTENSITA' DEL "MOLTO"	
70	esclusivamente in situazioni ordinarie/abituali
75	regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e occasionalmente in situazioni straordinarie / non abituali
80	regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e con discreta frequenza in situazioni straordinarie / non abituali
85	regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e con buona frequenza in situazioni straordinarie / non abituali
90	regolarmente anche in situazioni straordinarie/non abituali
comportamento MOLTO frequente	
100	comportamento AGITO in modo da generare emulazione

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$Pa = (Ps \times 0,5) + (Vi \times 0,25) + (Vc \times 0,25)$	

Pa= Performance annuale
 Ps= Punteggio complessivo della valutazione del Direttore di Servizio relativo agli obiettivi di performance organizzativa e individuali di ruolo allo stesso assegnati
 Vi= Valutazione performance individuale
 Vc= Valutazione comportamenti organizzativi


PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____ Data: _____

Firma del valutato: _____ Data: _____

ALLEGATO 5

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE
	PERSONALE DELL'ENTE

Anno di riferimento: _____

Dipendente valutato: _____

COGNOME: _____ NOME: _____

UFFICIO/ UNITA' ORGANIZZATIVA: _____

SERVIZIO: _____

Parte a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI / RISULTATI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE

OBIETTIVI DI STRUTTURA, TRASVERSALI E INDIVIDUALI DI RUOLO DEL DIRETTORE DI SERVIZIO		
Performance di struttura (punteggio conseguito dal Direttore del Servizio di appartenenza con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e trasversali e degli obiettivi individuali di ruolo)	Ps=	

Parte b) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Tale valutazione avviene tramite l'osservazione delle competenze c.d. Trasversali.

Di seguito la tabella per la valutazione dei seguenti Profili:

- i) operatore amministrativo e tecnico
- ii) collaboratore amministrativo e c-ter
- iii) funzionario amministrativo e tecnologo
- iv) coordinatore

OPERATORE AMMINISTRATIVO E TECNICO			
AREA di valutazione	Descrizione competenza		
Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	
	Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	
	Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	
	Miglioramento e innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	
	Competenze	Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti
		Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)
		Orientamento al risultato/ disponibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura
		Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)
		Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio
		Pianificazione	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
		Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche

COLLABORATORE AMMINISTRATIVO E C-TER			
AREA di valutazione	Descrizione competenza		
Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	
	Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	
	Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	
	Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	
	Miglioramento e innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	
	Competenze	Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti
		Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)
		Orientamento al risultato/ disponibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura
		Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
		Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)
		Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio
		Pianificazione	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
		Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche

FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO E TECNOLOGO		
AREA di valutazione	Descrizione competenza	
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto
	Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
	Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)
	Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità
	Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza
	Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni
	Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)
	Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)
	Orientamento all'utente/cliente	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)
	Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio

	Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati
	Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
	Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche

COORDINATORE		
	AREA di valutazione	Descrizione competenza
Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi
	Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi
	Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
	Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)
	Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
	Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità
	Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza
	Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni
	Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)

Competenze	Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)
	Orientamento all'utente/cliente	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)
	Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio
	Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati
	Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
	Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche
	Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni
	Supervisione dei collaboratori	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà
	Supervisione dei collaboratori	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori
	Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative

Valutazione complessiva: il giudizio di sintesi sull'attività dell'anno è:	Vc=
---	------------

La scala dei punteggi attribuibili ai comportamenti organizzativi è la seguente:

Punteggio	Descrizione	
10	comportamento non valutabile o PER NULLA manifestato	
INTENSITA' DEL "POCO"		
20	comportamento POCO frequente	del tutto eccezionalmente in situazioni ordinarie/abituali
25		molto raramente in situazioni ordinarie / abituali
30		occasionalmente in situazioni ordinarie / abituali
35		occasionalmente in situazioni ordinarie / abituali e almeno una volta in situazioni straordinarie / non abituali
40		occasionalmente, sia in situazioni ordinarie / abituali che in situazioni straordinarie/non abituali
INTENSITA' DELL'"ABBASTANZA"		
45	comportamento ABBASTANZA frequente	esclusivamente in situazioni ordinarie/abituali
50		in situazioni ordinarie/abituali e molto raramente in situazioni straordinarie / non abituali
55		in situazioni ordinarie / abituali e a volte anche in situazioni straordinarie / non abituali
60		con la stessa frequenza in situazioni ordinarie / abituali e in situazioni straordinarie / non abituali
65		di più in situazioni straordinarie/non abituali
INTENSITA' DEL "MOLTO"		
70	comportamento MOLTO frequente	esclusivamente in situazioni ordinarie/abituali
75		regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e occasionalmente in situazioni straordinarie / non abituali
80		regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e con discreta frequenza in situazioni straordinarie / non abituali
85		regolarmente in situazioni ordinarie/abituali e con buona frequenza in situazioni straordinarie / non abituali
90		regolarmente anche in situazioni straordinarie/non abituali
100	comportamento AGITO in modo da generare emulazione	

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$Pa = (Ps \times 0,75) + (Vc \times 0,25)$	

Pa= Performance annuale
 Ps= Punteggio complessivo della valutazione del Direttore di Servizio relativo agli obiettivi di performance organizzativa e individuali di ruolo allo stesso assegnati
 Vi= Valutazione performance individuale
 Vc= Valutazione comportamenti organizzativi

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____ Data: _____

Firma del valutato: _____ Data: _____