



CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA
DI TRIESTE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Edizione 4 – Revisione febbraio 2015

Sommario

1 INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI	3
2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	4
2.1 Gli ambiti	5
2.2 L'albero della performance	5
2.2 Il ciclo di gestione della performance; fasi della pianificazione e della programmazione.....	6
2.3 Rendicontazione sociale	10
2.4 Coinvolgimento degli stakeholder	10
3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
4.1 Gli ambiti oggettivi e soggettivi.....	12
4.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale	13
4.3 Aree e criteri di valutazione	14
4.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale.....	16
4.5 Misurazione e valutazione della performance individuale dei Direttori di Servizio (A.1, A.2)	16
4.6 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile d'ufficio (B.1, B.2, B.3).....	16
4.7 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale e non titolare di incarichi di responsabile d'ufficio (B.4, B.5)	17
4.8 Modalità e formule per l'attribuzione dei punteggi	17
4.9 Il ciclo di gestione della performance; fasi della misurazione e valutazione	19
5 ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI	23
5.1 Individuazione del soggetto competente per la valutazione	23
5.2 Maternità e altre ipotesi di assenza.....	23
5.3 Casi di modifica degli obiettivi assegnati.....	23
5.4 Le procedure di conciliazione.....	23

1 INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità e delle azioni adottate dal Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste per misurare e valutare la propria performance, intesa come il contributo che l'organizzazione nel suo complesso, le unità organizzative e i singoli individui che la compongono apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

In particolare, il Sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché i meccanismi di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene la descrizione del ciclo della performance, dalla definizione degli obiettivi (ciò che si vuole perseguire), degli indicatori (ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti) e dei target (la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore) fino al monitoraggio dei risultati conseguiti.

Il concetto di performance organizzativa e individuale è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) ed è stato approfondito e sviluppato nell'ambito delle deliberazioni adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). A tale Commissione il decreto affidava il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione, garantendo la trasparenza dei sistemi adottati e la visibilità degli indici di andamento gestionale delle amministrazioni pubbliche. A seguito delle modifiche apportate all'art. 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009 (art. 60, comma 2, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito in L. 9 agosto 2013, n. 98), 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 stabiliti dal D.Lgs. n. 150/2009 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione. Va segnalato, inoltre, che le funzioni già attribuite alla CIVIT sono attualmente in capo al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e che il D.L. n. 90/2014, convertito dalla legge n. 114/2014, prevede l'adozione di un decreto di riordino dell'intero sistema di misurazione e valutazione della performance.

In attuazione del D.Lgs. n. 150/2009, l'Ente si è dotato per la prima volta di un sistema di misurazione e valutazione della performance nel 2010, cui hanno fatto seguito due revisioni nel 2013 e nel 2014. La presente edizione del Sistema contiene alcune importanti modifiche ispirate ai seguenti principi e finalità:

- revisione sistematica dei documenti programmatici per uniformare la descrizione delle aree e delle priorità di intervento dell'Ente: allo scopo, il presente Sistema non include la presentazione delle aree strategiche, che sono riportate nel Piano della performance in modo coordinato con altri documenti programmatici (Piano Triennale delle attività, Piano degli Indicatori allegato al bilancio);
- miglior collegamento tra aree strategiche di intervento e obiettivi declinati nel Piano della Performance, in modo tale da individuare indicatori e target direttamente funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ente;
- revisione delle tempistiche e dei meccanismi di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio;
- applicazione del meccanismo del *cascading*, ovvero il passaggio dalla performance organizzativa a quella individuale (per approfondimenti: paragrafo 4.2), con modalità tali da consentire che la valutazione del personale dipenda, in misura variabile in funzione dei ruoli e incarichi ricoperti, dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi senza discendere dagli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di struttura sovraordinati;
- modifiche al sistema di valutazione del Direttore Generale, che viene maggiormente ricollegato al raggiungimento degli obiettivi operativi trasversali dell'Ente;
- introduzione di un meccanismo di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi da parte del Direttore Generale e dei Direttori di Servizio nei confronti del personale assegnato alle rispettive strutture di diretta appartenenza;

- modifiche dei pesi attribuiti agli obiettivi operativi e individuali e ai comportamenti organizzativi, con differenziazione tra i direttori di Servizio, i responsabili di ufficio e il personale non dirigente;
- modifiche agli indicatori previsti nella valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio;
- introduzione di alcuni indicatori dei comportamenti organizzativi destinati a misurare l'apporto del personale inserito in gruppi di lavoro interservizi;
- ridefinizione dei criteri di giudizio utilizzati nella scala di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del personale.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni che valorizza i processi condivisi e il carattere trasversale degli obiettivi e delle risorse impiegati per raggiungerli, 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 (l'Ente non impiega infatti personale con qualifica di ricercatore), inoltre, la presente valutazione si applica limitatamente all'attività amministrativa dagli stessi svolta.

Al presente documento sono allegate le seguenti schede:

- All. 1 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI-DIRETTORI DI SERVIZIO
- All. 2 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI-RESPONSABILI DI UFFICIO
- All. 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE-DIRETTORI DI SERVIZIO
- All. 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE-RESPONSABILI DI UFFICIO
- All. 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE-PERSONALE NON DIRIGENTE

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema misura e valuta la performance dell'intera organizzazione dell'Ente; a capo della struttura gestionale è 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 e della segreteria degli organi. Alla direzione generale (acronimo DGE) sono subordinate attualmente **cinque strutture di livello dirigenziale** denominate **Servizi**, alle quali sono preposti dirigenti amministrativi o dirigenti tecnologi.

Le direzioni di livello dirigenziale sono le seguenti:

- Servizio Amministrazione e Information Technology (acronimo AIT);
- Servizio Approvvigionamenti e Risorse Umane (PER);
- Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente (SET);
- Servizio Marketing, Comunicazione e Sviluppo Mercato (MSC);
- Servizio Parco, Coordinamento Enti di Ricerca e Servizi per il Territorio (PCS).

Il Sistema di valutazione, oltre alla struttura dell'Ente, 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.** (acronimo **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 dell'Ente, che da febbraio 2012 ne detiene la totalità del capitale. Le attività principali svolte dall'Ente 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

In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

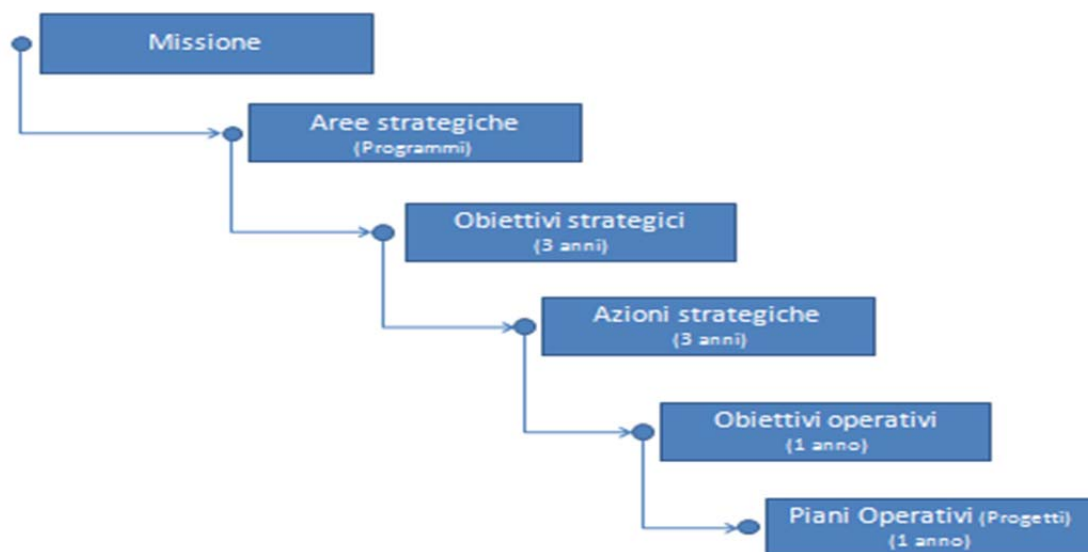
- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento 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 e 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 L'albero della performance

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa di AREA è costituito 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 identificate nell'ambito delle strategie delineate dal Consiglio di Amministrazione;
- gli obiettivi strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascuna area strategica 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 1 – Albero della performance.



2.2 Il ciclo di gestione della performance; fasi della pianificazione e della programmazione

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

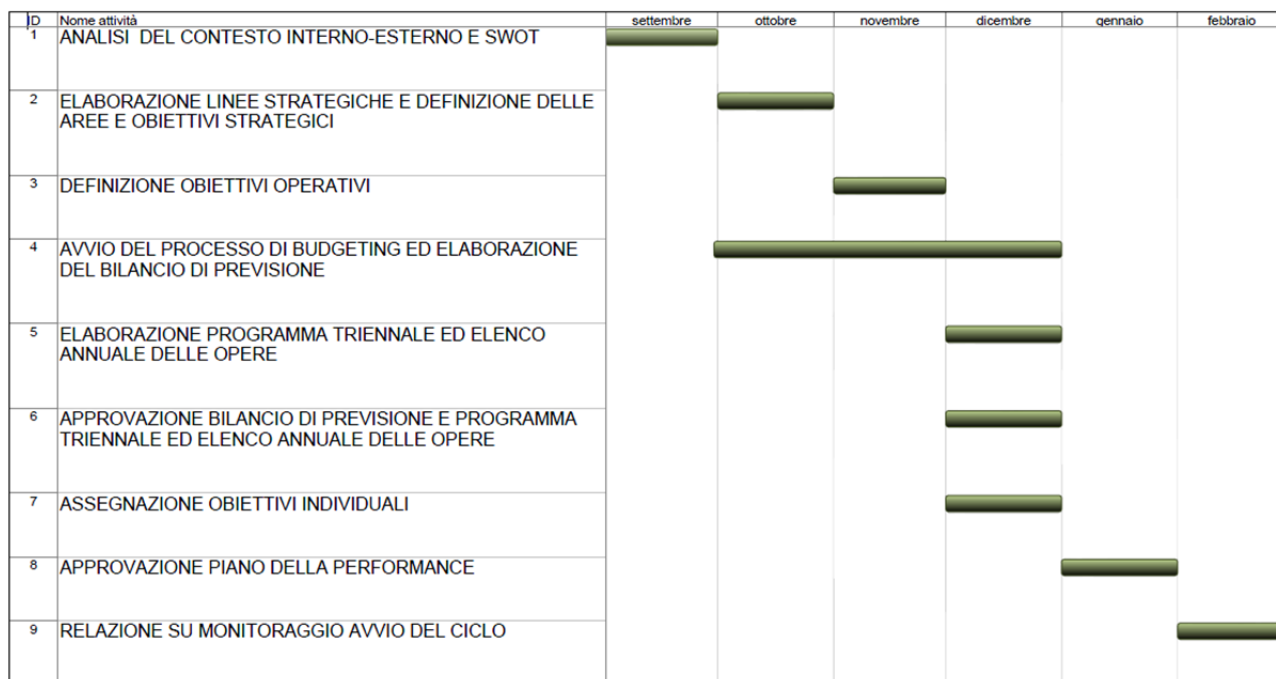
Il Piano della Performance viene adottato con cadenza annuale. Il processo di rielaborazione del Piano della Performance prende avvio nel mese di **settembre** di ogni anno con l'elaborazione degli indirizzi strategici e si conclude nel mese di **gennaio** dell'anno successivo con l'approvazione del 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;
- 2) Elaborazione e approvazione delle Linee Strategiche con definizione delle Aree e degli Obiettivi strategici;
- 3) Definizione degli obiettivi operativi;
- 4) Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione;
- 5) Elaborazione del programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 6) Approvazione bilancio di previsione ed allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 7) Assegnazione degli obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio;
- 8) Approvazione del Piano della Performance;
- 9) Relazione dell'OIV sul monitoraggio dell'avvio ciclo.

Figura 2 - Ciclo della performance in rapporto con il ciclo del bilancio



ID 1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Attività: Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT

Responsabili: Servizi, DGE

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di settembre tutti i Servizi con il coordinamento di DGE, tenendo conto delle variabili operative interne ed esterne all'organizzazione, effettuano l'analisi di contesto (SWOT ANALYSIS)	Analisi SWOT	L'analisi di contesto permette di identificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano l'organizzazione e di verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento	Entro 30 settembre

ID 2 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Attività: Elaborazione e approvazione Linee Strategiche con definizione di Aree e Obiettivi strategici

Responsabili: CDA, Dirigenti dei Servizi, DGE

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Sulla base dell'analisi SWOT nel mese di ottobre i Servizi concorrono all'elaborazione delle indicazioni da utilizzare per la redazione delle linee strategiche, con il coordinamento di DGE. Il CDA approva, su proposta del Presidente e avvalendosi del supporto del Consiglio Tecnico-Scientifico, il documento di indirizzo politico che definisce le linee strategiche e gli obiettivi strategici triennali	Linee strategiche e obiettivi strategici	Il documento di pianificazione strategica definisce le aree prioritarie di intervento (Aree strategiche), i programmi di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici triennali con le relative azioni e l'outcome atteso	Entro 31 ottobre

Le linee strategiche tengono conto degli atti di indirizzo governativo, quali il PNR, e delle 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).

ID 3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Definizione obiettivi operativi			
Responsabili: DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di novembre, sulla base delle azioni strategiche programmate, DGE provvede a definire gli obiettivi operativi annuali condividendoli con i Dirigenti dei Servizi coinvolti	Obiettivi operativi (annuali)	Gli obiettivi operativi sono definiti coerentemente con quelli strategici; per ciascun obiettivo viene individuato un indicatore e un target di riferimento	Entro 30 novembre

L'obiettivo è declinato nell'ambito del Piano della performance in una scheda riepilogativa nella quale sono riportati: la declaratoria, l'indicatore dei risultati e il risultato atteso (rispettivamente: indicatore e target), la formula intesa quale modalità di misurazione del raggiungimento del target, il termine entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto, la struttura indicata quale referente per il monitoraggio e la rendicontazione dell'obiettivo a consuntivo.

L'Ente si dota di uno strumento informatico per consentire il reporting in merito all'attuazione dell'obiettivo sulla base dei dati e degli aggiornamenti inseriti dai Direttori dei Servizi interessati.

ID 4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione			
Responsabili: Dirigenti dei Servizi, AIT			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Ogni Servizio/UPB (Unità Previsionale di Base), descrive in un apposito documento le previsioni quantitative e qualitative dei progetti ed attività che intende realizzare nel corso dell'anno coerentemente con le linee strategiche. Sulla base dei progetti proposti dai Servizi, AIT opera la previsione economico-finanziaria articolata in missioni, programmi, progetti ed UPB	Bozza del Bilancio di previsione	Il Bilancio di previsione è il preventivo finanziario, si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Si articola in missioni, programmi, progetti ed UPB (centri di responsabilità) e comprende il Piano degli indicatori	Avvio entro 30 settembre e conclusione entro dicembre

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, disciplinato dall'articolo 19 del D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, illustra il contenuto di ciascun programma di spesa ed espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, con riferimento agli stessi programmi del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria, e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti. Il Piano costituisce il documento di raccordo tra i diversi strumenti di programmazione previsti nell'ambito della performance organizzativa e nel processo di bilancio.

ID 5 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle opere			
Responsabili: SET			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente dal Servizio SET, che predispose anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno	Programma triennale ed elenco annuale delle opere	Il programma triennale definisce gli interventi previsti, anche ai sensi delle norme sulla programmazione dei lavori pubblici, individuando in particolare gli obiettivi prioritari dell'Ente e le principali caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi proposti	Entro 31 dicembre

ID 6 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**Attività:** Approvazione bilancio di previsione e allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere**Responsabili:** CDA

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il CDA, su proposta del Presidente e sentito il DGE, approva il bilancio di previsione con il Piano degli indicatori e, contestualmente, l'allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere	Bilancio di previsione e programma triennale ed elenco annuale delle opere	Si veda ID 4 e ID 5	Entro il 31 dicembre

ID 7 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**Attività:** Assegnazione obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio**Responsabili:** DGE e Direttori Servizi

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di dicembre DGE formalizza gli obiettivi individuali ai Direttori 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 individuali del personale Dirigente e obiettivi del personale non dirigente responsabile di ufficio	Fase di assegnazione obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità	Entro il 31 dicembre

Nel mese di dicembre, il Direttore Generale predispone le schede per l'assegnazione degli obiettivi (**Allegato 1**) ai Direttori di Servizio. L'obiettivo dovrà essere condiviso con il valutato ed essere altresì coerente con gli obiettivi strategici e operativi e 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 individuali affidati e dei relativi progetti. 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.

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.

È preferibile assegnare almeno due obiettivi ai responsabili di ufficio.

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

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce un momento importante di condivisione del dirigente con il proprio personale, degli obiettivi strategici dell'Ente e degli obiettivi operativi a carattere trasversale. 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.

ID 8 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Approvazione Piano della Performance			
Responsabili: CDA			
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

ID 9 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Relazione su monitoraggio avvio ciclo			
Responsabili: OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Entro il 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance l'OIV predispone un monitoraggio dell'avvio del ciclo	Relazione su monitoraggio avvio ciclo	L'OIV predispone una relazione in merito all'esito del controllo di primo livello riguardante l'avvio del ciclo della performance	30 giorni dall'adozione del Piano

2.3 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 tal fine, l'Ente pubblica nella sezione "Amministrazione Trasparente" del proprio sito Internet tutti i dati e i documenti relativi alla propria organizzazione e attività, all'uso delle risorse pubbliche e alle prestazioni e servizi erogati.

L'Ente provvede inoltre 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.

2.4 Coinvolgimento degli stakeholder

L'Ente assicura la rendicontazione e il dialogo con gli stakeholder attraverso il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, adottato in base all'articolo 11, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 e alle linee guida finora adottate dalla CIVIT; 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, l'Ente verifica 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 dell'Ente, 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 l'Ente 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 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il sistema di valutazione della performance organizzativa si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si riferisce alle seguenti macro-aree:

- grado di attuazione della strategia e impatto delle azioni strategiche intraprese;
- livello quantitativo e qualitativo delle attività e dei servizi e soddisfazione dei destinatari;
- rilevazione dell'utilizzo delle risorse e dell'efficienza/efficacia dei processi gestionali;
- qualità e quantità delle relazioni con gli stakeholder.

L'analisi viene condotta a livello di ciascuna area strategica identificata dal Consiglio di Amministrazione e consiste nel monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi operativi considerando il loro apporto al conseguimento degli obiettivi strategici su proiezione triennale. La valutazione prende in esame le risorse allocate, le azioni intraprese e il loro impatto, i punti di forza e le criticità al fine di misurare la dimensione finale dell'outcome. Il processo di controllo strategico, attivato dal Direttore Generale, viene effettuato avvalendosi del supporto della struttura tecnica permanente; gli esiti della valutazione sono riportati nell'ambito della Relazione sulla performance.

4 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 l'Ente 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.

4.1 Gli ambiti oggettivi e soggettivi

Il sistema di valutazione del personale di livello dirigenziale e di tutto il restante personale è collegato:

- per il personale dirigenziale (art. 9, comma 1, D.Lgs. 150/2009):
 - 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;
- per il restante personale (art. 9, comma 2, D.Lgs. 150/2009):
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di valutazione del personale dell'Ente tiene conto, inoltre, della normativa transitoria introdotta dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 (conversione del D.L. n. 95/2012) che, nelle more dei rinnovi della contrattazione collettiva attualmente bloccata dalle norme di contenimento della spesa pubblica, ha previsto che la performance individuale sia collegata:

- per il personale dirigenziale (art. 5, comma 11, D.L. 95/2012):
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - agli obiettivi relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
 - ai comportamenti organizzativi posti in essere;
 - alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi;
- per il restante personale (art. 5, comma 11bis, D.L. 95/2012):
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Secondo l'organizzazione dell'Ente possono essere distinte diverse tipologie di destinatari della misurazione e valutazione della performance individuale. Nell'ambito oggettivo dell'art. 9, comma 1, del D.L. 150/2009 (e, nella fase transitoria, dell'art. 5, comma 11, del D.L. n. 95/2012) e 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 D.L. 150/2009 (e, nella fase transitoria, dell'art. 5, comma 11bis, del D.L. n. 95/2012) e 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	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	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	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 con qualifica non dirigenziale
B.5	//	Personale tecnico e amministrativo livelli IV-VIII	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca, livelli IV-VIII.	personale con qualifica non dirigenziale

4.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale

La valutazione individuale del personale dell'Ente 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.

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

1) in ordine all'assegnazione degli obiettivi: ciascun dipendente eredita, in misura differenziata rispetto al diverso grado di responsabilità connesso al ruolo, gli obiettivi operativi dell'Ente, che hanno natura trasversale in quanto tutti i dipendenti e tutte le unità organizzative dell'Ente devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo trasversale approfondendo la massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo per tutti i soggetti coinvolti; 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.

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 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 dell'Ente. Pertanto il fatto di "ereditare" gli obiettivi di natura trasversale nell'ambito della valutazione non significa "subire" una conseguenza in modo passivo, bensì ottenere un riconoscimento indiretto del proprio contributo fattivo, in quanto senza il contributo di tutta l'organizzazione gli obiettivi non sono conseguibili.

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

4.3 Aree e criteri di valutazione

Sulla base dei componenti dell'attività lavorativa considerati ai fini della valutazione, il sistema prende in esame tre aree:

a) Area di valutazione del risultato	b) Area di valutazione dei comportamenti organizzativi	c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi
Riferita al grado di raggiungimento dei risultati rispetto al target proposto, inteso quale livello di raggiungimento degli obiettivi operativi e individuali	Riferita al grado di copertura del ruolo	Riferita al grado di differenziazione che il Direttore Generale e i Direttori di Servizio raggiungono in sede di espressione dei giudizi sui comportamenti organizzativi del personale delle strutture di diretta responsabilità

a) Area di valutazione del risultato

In questa 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.

Gli obiettivi, inoltre, vanno formulati ed assegnati in coerenza degli obiettivi, le priorità e le attribuzioni delle strutture, assicurando congruenza con le responsabilità del ruolo e adottando formulazioni chiare.

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 trasversali:** riguardano tutte le unità organizzative dell'Ente, in quanto alla realizzazione di un determinato obiettivo contribuiscono i diversi Servizi, ciascuno per le attività rientranti nella propria diretta competenza. Questa caratteristica implica la necessità che tutti i Servizi profondano ogni sforzo e massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo. L'assegnazione è operata, attraverso un processo partecipato dai Direttori dei Servizi, dal Direttore Generale.
- **obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità:** riguardano obiettivi più direttamente connessi al ruolo di responsabilità (dirigenziale o di responsabile di ufficio) in una determinata struttura. Gli obiettivi individuali del personale di livello dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale ai Direttori di Servizio e hanno una diretta attinenza al ruolo ricoperto e alla struttura diretta, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategici descritti nel Piano della performance dell'Ente. Gli obiettivi individuali del personale con incarico di responsabile di ufficio sono assegnati dal Direttore del Servizio di appartenenza e hanno diretta attinenza al ruolo ricoperto

e all'ufficio oggetto dell'incarico, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategici descritti nel Piano della performance dell'Ente.

Gli obiettivi, sia trasversali che individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità, sono misurati attribuendo un coefficiente di valutazione in base al rapporto tra la misura rilevata e il target previsto, con arrotondamento alla seconda cifra decimale.

Nel caso in cui l'obiettivo non sia misurabile in termini meramente quantitativi o in casi in cui si debba eccezionalmente tenere conto di ulteriori criteri di valutazione del conseguimento, quali i tempi, la qualità e la fruibilità del risultato, il valutatore utilizza la seguente scala di valutazione:

OBIETTIVI DI TIPO QUALITATIVO	
Completamente negativo	0
Gravemente negativo	0,1
Negativo	0,2
Insufficiente	0,3
Mediocre	0,4
Quasi sufficiente	0,5
Sufficiente	0,6
Discreto	0,7
Buono	0,8
Ottimo	0,9
Eccellente	1

b) 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 fornita, 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 nei seguenti allegati:

- per i Direttori di Servizio (A.1; A.2), **allegato 3.2**;
- per i Responsabili di Ufficio (B.1; B.2; B.3), **allegato 4.2**;
- per il restante personale (B.4; B.5), **allegato 5.2**.

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. Nel caso di specifici item che tengono in considerazione l'attività svolta dal dipendente nell'ambito di gruppi di lavoro interservizi formalizzati (es. con Ordini di servizio), la valutazione è operata sentito il responsabile del gruppo (team leader).

c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

In questa area è considerata la capacità del Direttore Generale e dei Direttori di Servizio di differenziare i giudizi espressi sui comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale assegnato alle strutture di diretta responsabilità. La Direzione Generale, con il supporto del Servizio Approvvigionamenti e Risorse Umane, rileva la varianza, intesa come la media delle distanze dal punteggio medio. Il Direttore Generale, considerati le dimensioni delle strutture e ogni altro elemento che possa influire sulle valutazioni espresse, può indicare, in sede di avvio della fase di valutazione annuale, un indice medio minimo che ciascun valutatore è tenuto ad osservare.

4.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale

Il Direttore Generale rappresenta la figura di vertice gestionale dell'Ente, cui è riconosciuto, ai sensi dell'art. 11 dello Statuto, il trattamento giuridico ed economico di un dirigente di livello generale. La valutazione viene operata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente in base a una proposta dell'OIV, che contiene gli elementi per la valutazione.

La valutazione è data per l'85% dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e per il 12% dalla valutazione dei comportamenti organizzativi. La valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi, infine, incide nella misura del 3%.

4.5 Misurazione e valutazione della performance individuale dei Direttori di Servizio (A.1, A.2)

Per il personale con incarico di Direttore di Servizio (A.1 - Direttore di Servizio Dirigente Amministrativo; A.2 - Direttore di Servizio Dirigente Tecnologo) la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva nella misura del 65% (rispettivamente 50% e 15%). La valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 30%. La valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi, infine, incide nella misura del 5%.

È prevista la possibilità che, nell'ambito di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali oppure obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità) il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, in tutto o in parte, il mancato o parziale raggiungimento del risultato in altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

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

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

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi trasversali e individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 4) calcolo del punteggio complessivo;
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

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

4.6 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile d'ufficio (B.1, B.2, B.3)

Per il personale titolare di incarico di responsabile di ufficio (B.1-Tecnologo; B.2- funzionario amministrativo; B.3 – C.Ter) la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 50% (rispettivamente 40% e 10%). La

valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 50%.

È prevista la possibilità che, nell'ambito di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi individuali) il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, in tutto o in parte, il mancato o parziale raggiungimento del risultato in altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

Il sistema di valutazione collega il trattamento accessorio incentivante previsto dal CCNL di afferenza ai risultati organizzativi e individuali conseguiti e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi trasversali, valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio conseguito.

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

4.7 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale e non titolare di incarichi di responsabile d'ufficio (B.4, B.5)

Per il personale con qualifica non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio (B.6-Tecnologo; B.7 – personale tecnico-amministrativo dei livelli IV-VIII), la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 35%, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 65%. Non è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali a questa categoria di personale, fermo restando che il dipendente eredita "a cascata", gli obiettivi operativi trasversali dell'Ente.

Il sistema di valutazione collega il trattamento accessorio incentivante previsto nel contratto collettivo ai risultati organizzativi conseguiti e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi trasversali;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio conseguito.

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

4.8 Modalità e formule per l'attribuzione dei punteggi

Obiettivi operativi (OP)

La valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo operativo la valutazione è data da: valore conseguito diviso valore atteso. Nel caso in cui la media OP sia superiore a 1, viene riportata all'unità.

$$OP = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OP_i$$

dove n= numero OP;

OP_i hanno identico peso e hanno natura trasversale rispetto alle unità organizzative dell'Ente;

P_{OP} è in funzione del ruolo aziendale secondo tabella;

Per ogni OP_i è indicato un referente incaricato di monitorare e rendicontare il livello di raggiungimento.

Obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità (OI)

La valutazione degli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo individuale la valutazione è data da: valore conseguito diviso valore atteso. Nel caso in cui la media OI sia superiore a 1, viene riportata all'unità.

$$OI = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OI_i$$

dove n= numero OI

P_{OI} è applicabile solo ai Dirigenti e ai responsabili ufficio e non viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative

Comportamenti organizzativi (OC)

La valutazione dei comportamenti organizzativi è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli comportamenti.

$$OC = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OC_i$$

dove n= numero OC

OC è differenziato in funzione della qualifica e ruolo ed è attribuito dal dirigente di Servizio su proposta del responsabile di ufficio e coordinamento del Direttore Generale.

Capacità di differenziazione dei giudizi (CD)

CD è il coefficiente di differenziazione risultante dall'applicazione dello scarto quadratico medio sigma σ (o deviazione standard), ovvero la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica M secondo la seguente formula

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}} \quad \text{Dove } M = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Al valutatore (Direttore Generale e Direttori di Servizio) che ottiene l'indice di varianza più elevato è attribuito il coefficiente 1, agli altri un coefficiente proporzionalmente calcolato. È facoltà del Direttore Generale, in sede di avvio della fase di valutazione annuale, di prevedere un indice medio minimo che ciascun valutatore è tenuto ad osservare.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale è data dalla media pesata delle valutazioni conseguite per ciascun parametro (OP – OI – OC – CD) secondo i seguenti pesi:

		P _{OP}	P _{OI}	P _{OC}	P _{CD}	Tot.
	DIRETTORE GENERALE	85	-	12	3	100
A.1 - A.2	DIRETTORI DI SERVIZIO	50	15	30	5	100
B.1 - B.2 - B.3.	RESPONSABILE UFFICIO	40	10	50	-	100
B.4 - B.5	ALTRO PERSONALE	35	-	65	-	100

$$V_{pi} = OP * P_{OP} + OI * P_{OI} + OC * P_{OC} + CD * P_{CD}$$

4.9 Il ciclo di gestione della performance; fasi della misurazione e valutazione

Nel mese di giugno di ogni anno la Direzione Generale avvia il monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano della Performance; a tal fine, la Direzione Generale invia ai Direttori di Servizio una richiesta per verificare il livello di conseguimento degli obiettivi, verificandone eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione. All'esito del monitoraggio, 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.

La variazione può essere operata anche su richiesta delle singole direzioni dei Servizi interessati, che possono segnalare obiettivi e indicatori della performance ritenuti inadeguati o divenuti impossibili da conseguire per fatti sopravvenuti; le richieste saranno oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale unitamente alle eventuali azioni correttive e/o migliorative.

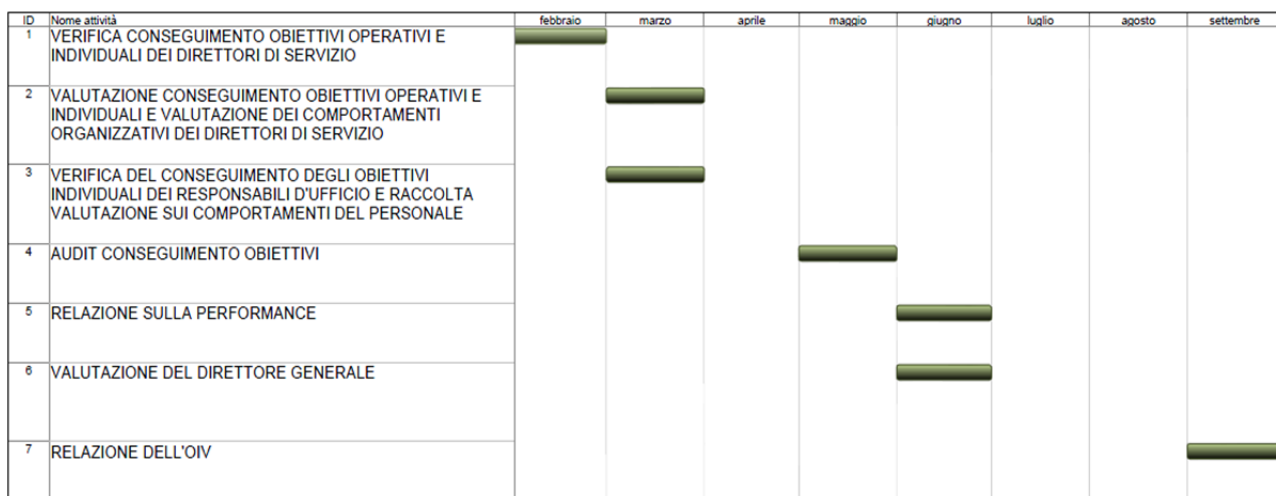
Il rapporto dell'attività del primo semestre del Piano della performance viene prodotto entro la fine di luglio e comunicato all'OIV.

La fase di monitoraggio intermedio riguarda inoltre l'ambito della misurazione della performance individuale basata sui comportamenti organizzativi, limitatamente ai casi di grave scostamento dal comportamento atteso. Nel caso in cui il Direttore di Servizio o il Direttore Generale rilevi che un dipendente assegnato alla propria struttura abbia posto in essere comportamenti organizzativi che possano dare luogo a una valutazione inferiore al 60% della misura massima attribuibile, è tenuto a segnalare al dipendente i principali elementi di osservazione tenuti in considerazione, proponendo specifiche azioni di miglioramento.

La misurazione e valutazione della performance prevede, a consuntivo dell'anno oggetto di programmazione, le seguenti principali attività:

- 1) la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi e individuali assegnati ai Direttori di Servizio;
- 2) la valutazione del conseguimento degli obiettivi operativi e individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio;
- 3) la verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio e la raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale;
- 4) l'effettuazione di un audit interno semestrale sul conseguimento degli obiettivi;
- 5) l'approvazione della Relazione sulla performance;
- 6) valutazione del Direttore Generale;
- 7) la redazione della Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Figura 4 - Ciclo della performance: fasi di misurazione e valutazione



ID 1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Verifica conseguimento obiettivi operativi e individuali dei Direttori di Servizio			
Responsabili: DGE; Direttori di Servizio			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio DGE invia ai Direttori di Servizio una richiesta per verificare il conseguimento degli obiettivi operativi e individuali e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazioni dei Direttori di Servizio	La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

I Direttori di Servizio indicati nel Piano della Performance quali referenti per il monitoraggio e la rendicontazione di uno o più obiettivi operativi di tipo trasversale devono redigere la Relazione sul conseguimento di tali obiettivi, con la collaborazione degli uffici che detengono dati e informazioni necessarie alla misurazione.

ID 2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Valutazione conseguimento obiettivi operativi e individuali e valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio			
Responsabili: DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il valutatore (Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione dei risultati sulla base della Relazione, e opera la valutazione dei comportamenti, compilando la scheda di valutazione	Schede di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 3 al presente documento	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

Il valutatore (Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti. Il valutatore compila quindi le schede di valutazione (**modello Allegato 3**), articolate:

1) nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio assegnato relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi operativi trasversali e il punteggio riservato agli obiettivi individuali assegnati al Direttore di Servizio;

2) nella **parte b)**, relativa ai comportamenti organizzativi, compilata all'esito della valutazione sui comportamenti organizzativi del Direttore di Servizio;

3) nella **parte c)**, relativa alla capacità di differenziazione del giudizio, compilata all'esito della rilevazione dell'indice di varianza da parte del Servizio PER.

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.

ID 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio e raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale			
Responsabili: PER			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio PER invia ai Direttori di Servizio e al Direttore Generale una richiesta avente ad oggetto la misurazione della performance individuale basata sul conseguimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi	Schede di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è differenziata tra i responsabili di ufficio e il restante personale non titolare di incarico	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

Ciascun valutatore (Direttori di Servizio e Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti.

Il valutatore compila quindi le schede di valutazione, differenziate tra il personale titolare di incarico di ufficio (B.1, B.2, B.3) e il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio (B.4 e B.5):

1) per il personale non dirigenziale con incarico di Responsabile di ufficio il valutatore compila il **modello Allegato 4**, nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio assegnato relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi operativi trasversali e il punteggio riservato agli obiettivi individuali assegnati al responsabile e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la **parte b)** del medesimo allegato.

2) per il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio, il valutatore compila il **modello Allegato 5**, nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio assegnato relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi operativi trasversali e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la **parte b)** del medesimo allegato.

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 PER entro il mese di marzo.

ID 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Audit conseguimento obiettivi			
Responsabili: DGE; Struttura Tecnica Permanente			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
DGE effettua un audit interno verificando, a campione, il conseguimento degli obiettivi operativi e individuali	Carta di lavoro	L'esito delle verifiche effettuato è riportato in apposite carte di lavoro sottoposte a validazione da parte dell'OIV	Entro il 31 maggio successivo all'adozione del Piano

ID 5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione sulla performance			
Responsabili: DGE; Struttura Tecnica Permanente; CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
La Struttura Tecnica Permanente, sulla base dei dati raccolti da DGE e PER, predispone la Relazione sulla performance da sottoporre all'approvazione del CDA	Relazione della Performance	La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa e individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

La Relazione sulla *performance* (art.10, comma 1 lett. "b" del D.Lgs. n. 150/2009), successivamente all'approvazione da parte del CDA, viene trasmessa all'OIV per consentirne la validazione da pubblicare unitamente al Piano nella sezione Amministrazione Trasparente del sito Internet dell'Ente. La validazione della Relazione sulla *performance* è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito; alla validazione consegue l'erogazione del premio di produttività secondo le previsioni dei distinti C.C.N.L.; al termine del ciclo di valutazione della performance il Direttore Generale comunica a tutto il personale i risultati di performance organizzativa ottenuti dall'Ente.

ID 6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Valutazione del Direttore Generale			
Responsabili: CDA; OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il valutatore (CDA su proposta OIV) esplicita il livello di valutazione sulla base dei dati e informazioni raccolte dall'OIV	Deliberazione del CDA	L'OIV, sulla base dei risultati validati nell'ambito della Relazione sulla Performance, fornisce al CDA gli elementi per operare la valutazione ai sensi dell'art. 7, comma 7, n. 13), dello Statuto dell'Ente	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

ID 7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione dell'OIV			
Responsabili: OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
L'OIV, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, predispone la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Relazione sul Sistema	La Relazione sul Sistema contiene una verifica del funzionamento complessivo del sistema evidenziando gli aspetti positivi e le criticità, con proposte di ulteriore sviluppo e integrazione	Entro il 30 settembre successivo all'adozione del Piano

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.

5 ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI

5.1 Individuazione del soggetto competente per la valutazione

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura (Direttore di Servizio o Direttore Generale) presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione è operata da ciascun responsabile con riferimento al periodo nel quale il dipendente ha effettuato il servizio presso relativa la struttura. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità presso altro Ente), la valutazione viene operata dal responsabile al momento della valutazione, sentito ove possibile il precedente responsabile.

5.2 Maternità e altre ipotesi di assenza

Nella valutazione della performance individuale non devono essere considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.

In tutti i casi in cui 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 0,3 su tutti i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione (scala di cui agli allegati 4.2 e 5.2).

La produttività viene decurtata nelle ipotesi di assenza contemplate dalla vigente normativa.

5.3 Casi di modifica degli obiettivi assegnati


La Direzione Generale elabora periodici report sullo stato di avanzamento degli obiettivi stabiliti dal Piano operativo della performance e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione all'OIV. 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: 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.

Qualora, per effetto di modifiche organizzative, di competenza o di mobilità interna si renda necessaria una modifica degli obiettivi individuali assegnati a un dipendente il Direttore Generale o il Direttore di Servizio provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi entro 30 giorni dalle modifiche intervenute.

5.4 Le procedure di conciliazione

Al fine di risolvere i conflitti eventualmente sorti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 del Codice di procedura civile (delibera CIVIT n. 124/2012) attivando con le modalità previste dalla legge le Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione Provinciale del Lavoro.

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
SCHEMA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO**

OBIETTIVI ANNO

OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI						
N.	Obiettivo	Indicatore	Formula	Scadenza	Target	Referente
1						
2						
3						


OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ					
N.	Obiettivo	Indicatore	Formula	Scadenza	Target
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	Formula	Target	Scadenza
1					
2					
3					

Firma del valutatore: _____ Data: _____

Firma del valutato: _____ Data: _____

ALLEGATO 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE- DIRETTORI DI SERVIZIO

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
	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 OPERATIVI TRASVERSALI			
N.	Obiettivo	Valutazione	Commenti
1			
2			
3			
Valutazione complessiva (par. 4.8 del Sistema)		$V_{OP} =$	

OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ			
N.	Obiettivo	Valutazione	Commenti
1			
2			
3			
Valutazione complessiva (par.4.8 del Sistema)		$V_{OI} =$	

Parte b) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

		VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi						
		Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	Gestione del cambiamento
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:		V_{oc}=						

		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 e individuare soluzioni coerenti	definire la soluzione ottimale	accettare i rischi assumendosi le responsabilità e 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 e richiedere impegno ai propri collaboratori	attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati	fissare traguardi e i risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli
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 favorendo il gioco di squadra	ascoltare	esporre in modo chiaro e completo, anche al fine di essere persuasivi ed ottenere consenso	fornire contributi nei momenti di difficoltà mettendosi anche a disposizione degli altri e favorire l'espressione dei propri collaboratori
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 e flussi di lavoro ripartendo i compiti e identificando sia i possibili vincoli che le soluzioni da adottare	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica	identificare esigenze di coordinamento definendone i meccanismi e favorendo l'integrazione e le sinergie
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.					
		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 e cogliere i bisogni di formazione, favorendo anche l'apprendimento sul lavoro (training on the job)	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.			
		lavorare per obiettivi	dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali	gestire il tempo e agire con metodo	focalizzarsi sui risultati
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 e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento	essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi	considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento
NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO				

Scala valutativa: 0,1 - 1 (dove 0,1 è il livello minimo e 1 il livello massimo)

Parte c) AREA DI VALUTAZIONE DELLA CAPACITÀ DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO	SERVIZIO	V _{CD} =	
--------------------------------	----------	-------------------	--

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{PI} = OP * P_{OP} + OI * P_{OI} + OC * P_{OC} + CD * P_{CD}$	

V_{PI} = valutazione complessiva performance individuale

OP= obiettivi operativi

OI= obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità

OC= comportamenti organizzativi

CD= capacità di differenziazione del giudizio

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____


Data: _____

Firma del valutato: _____

Data: _____

ALLEGATO 4

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE- RESPONSABILI DI UFFICIO

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
	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 OPERATIVI TRASVERSALI				
VALUTAZIONE CONSEGUITA PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI (MEDIA VALUTAZIONI SINGOLI OBIETTIVI) OP=				
OBIETTIVI INDIVIDUALI				
N.	Obiettivo	Peso %	Valutazione	Commenti
1				
2				
3				
Valutazione complessiva			V _{PI}	

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

C o m p e t	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:	Voc=
---------------------------------	-------------

SCALA DI VALUTAZIONE

Con quale frequenza il dipendente ha tenuto il comportamento oggetto dell'osservazione?

punteggio	descrizione
0,1	mai
0,2	molto raramente
0,3	raramente
0,4	occasionalmente
0,5	abbastanza frequentemente
0,6	frequentemente
0,7	regolarmente
0,8	quasi sempre
0,9	sempre
1	role model: generazione di emulazione

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{PI} = OP * P_{OP} + OI * P_{OI} + OC * P_{OC}$	

V_{PI} = valutazione complessiva performance individuale

OP = obiettivi operativi trasversali

OI = obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità

OC = comportamenti organizzativi


PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____ Data: _____

Firma del valutato: _____ Data: _____

ALLEGATO 5

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERSONALE NON DIRIGENTE

	SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
	PERSONALE DELL'ENTE

Anno di riferimento: _____

Dipendente valutato: _____

COGNOME: _____ NOME: _____

UFFICIO/ UNITA' ORGANIZZATIVA: _____

SERVIZIO: _____

Direttore di Servizio, Responsabile della valutazione: _____

Parte a) AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI / RISULTATI

OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI	
VALUTAZIONE CONSEGUITA PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI (MEDIA VALUTAZIONI SINGOLI OBIETTIVI) OP=	

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	
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	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
	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

Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

COLLABORATORE AMMINISTRATIVO E C-TER		
AREA di valutazione	Descrizione competenza	
T r a s v e r s a l C o m p e t e n z e	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
	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
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO E TECNOLOGO		
AREA di valutazione	Descrizione competenza	
T r a s v e r s a l i	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

Competenze	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
	Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo
	Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

COORDINATORE	
AREA di valutazione	Descrizione competenza
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

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
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

SCALA DI VALUTAZIONE

Con quale frequenza il dipendente ha tenuto il comportamento oggetto dell'osservazione?

punteggio	descrizione
0,1	mai
0,2	molto raramente
0,3	raramente
0,4	occasionalmente
0,5	abbastanza frequentemente
0,6	frequentemente
0,7	regolarmente
0,8	quasi sempre
0,9	sempre
1	role model: generazione di emulazione

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{PI} = OP * P_{OP} + OC * P_{OC}$	

V_{PI} = valutazione complessiva performance individuale

OP = obiettivi operativi trasversali

OC = comportamenti organizzativi

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma del valutatore: _____ Data: _____