

## O.I.V. – ENIT

### Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 30 comma 3 D.Lgs. n. 150/2010)

La Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT) con la deliberazione n. 89 del 24 giugno 2010 ha provveduto a stabilire (art. 30 comma 3 D. Lgs. n. 150/2010) gli indirizzi in relazione ai quali gli Organismi indipendenti di Valutazione (O.I.V.) definiscono i sistemi di valutazione della performance.

Con successiva deliberazione n. 104 del 2 settembre 2010, la CIVIT ha indicato i contenuti necessari del Sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che:

«Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il documento relativo al Sistema deve essere articolato secondo i seguenti punti:

1. descrizione del Sistema;
2. processo:
  - 2.1. fasi;
  - 2.2. tempi;
  - 2.3. modalità;
3. soggetti e responsabilità;
4. procedure di conciliazione;
5. modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
6. modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.».

Il presente documento espone il Sistema di misurazione e valutazione della performance che questo O.I.V. – ENIT ha predisposto ai sensi del citato art. 30 comma 3 D. Lgs. n. 150/2010.

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 1.1 PRESUPPOSTI

Secondo la deliberazione n. 104 «La definizione del Sistema deve avvenire attraverso l'individuazione delle sue caratteristiche principali sia da un punto di vista metodologico generale che da un punto di vista applicativo che tenga conto delle peculiarità delle singole amministrazioni»; di seguito vengono illustrati i contenuti necessari del Sistema progettato.

### 1.2 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'ENIT – Agenzia nazionale del Turismo è un Ente pubblico non economico, disciplinato dal D.L. n. 35/2005 convertito con modificazioni nella L. n. 80/2005, dotato di personalità

giuridica di diritto pubblico con autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione<sup>1</sup>.

Il suo assetto organizzativo, secondo il modello individuato dal vigente Regolamento di organizzazione<sup>2</sup>, è composto da:

- una sede centrale articolata in due macroaree di attività – Area Marketing ed Area Amministrazione - cui fanno capo sei Unità direzionali centrali;
- otto direzioni di area estera.

Le Unità direzionali centrali sono uffici di livello dirigenziale che assicurano il supporto tecnico-amministrativo e il contributo propositivo agli organi dell’Agenzia; inoltre hanno funzioni di indirizzo e coordinamento delle strutture periferiche estere<sup>3</sup>; anche le direzioni di area estera sono costituite come uffici di livello dirigenziale nella località individuata come centro strategico per la promozione turistica. Possono essere articolate in Agenzie di sede estera (non di livello dirigenziale), in relazione alla rilevanza turistica dell’area geografica di competenza<sup>4</sup>.

L’assetto organizzativo prevede la figura del Direttore Generale cui è assegnata la funzione di coordinamento degli uffici dirigenziali al fine di attuare i programmi e gli indirizzi degli organi di vertice e di garantire l’unità dell’azione amministrativa e gestionale.

La consistenza complessiva della dotazione organica è pari a 197 dipendenti, di cui 14 dirigenti, articolati su diversi profili funzionali e livelli di inquadramento.

## 1.3 METODOLOGIA

### 1.3.1 Introduzione

L’ENIT, a seguito della sottoscrizione di un protocollo d’intesa tra il Ministro Brunetta e il Ministro Brambilla, partecipa al progetto di attuazione e sperimentazione della riforma della pubblica amministrazione e del pubblico impiego denominato “ENIT-LAB”.

Il protocollo sottoscritto prevede che l’ENIT adotti progetti mirati a migliorare le proprie performance organizzative per assicurare agli utenti una migliore qualità dei servizi erogati. A partire dal 2010 e in via sperimentale, il progetto (per il quale è previsto un comitato tecnico di valutazione e di monitoraggio) attuerà pertanto i cicli di gestione della performance: definizione degli obiettivi, rilevazione della *customer satisfaction*, valutazione della performance, organizzazione del personale dipendente.

---

<sup>1</sup> Cfr. art. 1 Statuto dell’ENIT

<sup>2</sup> Approvato con Decreto del Ministro per il Turismo del 21 gennaio 2010 e pubblicato sulla G.U. n. 95 del 24/4/2010 e s.m.i.

<sup>3</sup> Cfr. art. 4 Statuto dell’ENIT

<sup>4</sup> Cfr. art. 5 Statuto dell’ENIT

Il piano di attuazione del progetto si articola in quattro macrofasi il cui livello di realizzazione risulta piuttosto avanzato, come si evince dalla reportistica prodotta; in particolare, ai fini del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, assume rilievo la parte relativa allo “sviluppo di un prototipo di gestione della performance”.

In merito a ciò e in adesione alle direttive contenute nella citata deliberazione n. 104, questo O.I.V., in questa prima fase di avvio, ha ritenuto opportuno utilizzare gli strumenti operativi in essere, integrandoli con ulteriori elementi necessari a garantire il rispetto dei principi e la coerenza con gli obiettivi del D. Lgs. n. 150/2009.

La scelta è stata determinata da due ordini di considerazioni ritenute prioritarie.

La prima parte dal presupposto che la partecipazione dell'ENIT alla sperimentazione comporta sia il raccordo con le linee guida di volta in volta emanate dalla CIVIT in materia, sia la possibilità, da parte del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione, di monitorare l'andamento del progetto evidenziando le tappe principali del piano di attuazione e le soluzioni individuate, offrendo così ad altre amministrazioni strumenti ed indicazioni importanti per attuare il ciclo di gestione della performance. In tal modo l'ENIT si candida ad essere considerato come modello di *best-practice*.

Il secondo motivo è dato dal fatto che il sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance scaturisce da un processo di condivisione già in atto tra i diversi soggetti interessati (vertice di governo dell'Ente, dirigenza e organismi di valutazione) con la conseguente migliore possibilità di interazione tra di essi. Inoltre l'adesione al progetto comporta per la dirigenza una inversione di tendenza nelle attività, producendo un cambiamento di mentalità in modo da passare dal tradizionale modello di gestione amministrativa per adempimenti alla gestione per risultati, mettendo in evidenza una più puntuale capacità di programmazione, atta a promuovere il senso di responsabilità delle Amministrazioni nei confronti dei cittadini e dei vari portatori di interesse.

### 1.3.2 Fasi e descrizione della metodologia

L'iter di assegnazione e verifica degli obiettivi contempla una fase di programmazione, in cui vengono individuate le attività, gli strumenti e i tempi necessari al conseguimento degli stessi e una fase di monitoraggio, per la verifica delle attività programmate, mediante rilevazioni periodiche.

#### A. Programmazione

In questa attività preliminare occorrerà rispondere alla domanda “Cosa facciamo?”, concentrandosi sulla visione strategica, sulle competenze specifiche delle varie aree di

risultato e sulla *mission* dell’Agenzia.

L’attività di programmazione annuale viene definita sulla base del Piano della performance integrato, in questa fase di avvio, con i documenti di programmazione amministrativa (di medio e breve termine) e finanziaria in modo da rendere coerente gli indirizzi espressi dagli organi di governo dell’Ente e da raccordare la fase di programmazione strategica con quella di pianificazione operativa e monitoraggio dell’andamento della gestione.

## B. Definizione delle Aree di Intervento e degli Obiettivi<sup>5</sup>

In ottemperanza a quanto previsto dal Piano di attuazione, l’Agenzia ha completato nei tempi stabiliti l’elaborazione e lo sviluppo di un prototipo per la gestione della performance, secondo le linee guida di seguito indicate.

La struttura degli obiettivi, in base al quadro delineato dal Decreto Legislativo 150/2009, è in senso ampio finalizzata a migliorare l’analiticità della pianificazione e ad ottimizzare il monitoraggio delle azioni intraprese, assumendo a riferimento obiettivi specifici e misurabili. Ne consegue che la loro definizione è strettamente connessa alle priorità politiche ed alle strategie dell’Amministrazione, in un quadro di miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.

Gli obiettivi che saranno individuati, pertanto, dovranno assumere un carattere “sfidante” rispetto alle attività ordinarie e determinare un risultato misurabile con attenzione ai vincoli (risorse disponibili), in modo da tradurre le politiche e gli obiettivi strategici dell’Agenzia in interventi volti al miglioramento dell’impatto economico-finanziario e dell’efficacia dei servizi erogati, con particolare riferimento ai livelli di soddisfazione del cittadino

Gli obiettivi da conseguire sono ripartiti in tre macroaree di intervento, individuate e definite in relazione all’obiettivo strategico perseguito, alla conseguente tipologia di azione da attuare e alla connessione strategica e operativa tra i soggetti agenti:

- **AREA MANTENIMENTO E MIGLIORAMENTO**, all’interno della quale sono inseriti prevalentemente gli obiettivi che qualificano le funzioni primarie assegnate all’Agenzia, sottoripartiti secondo il fine di garantire:
  - il **mantenimento degli standard di servizio**, nel rispetto delle normative esterne e delle policies interne, mediante l’individuazione delle priorità di intervento nelle aree di criticità;
  - il **miglioramento degli standard di servizio** mediante la progettazione e l’applicazione di soluzioni finalizzate alla razionalizzazione e all’ottimizzazione dei processi.

<sup>5</sup> Cfr. Documento progetto ENIT-LAB “Sviluppo di un Prototipo di gestione della performance”

- **AREA INNOVAZIONE**, comprendente obiettivi finalizzati a consentire la formulazione di prodotti/procedure in grado di innalzare il livello qualitativo dei servizi erogati dall'Ufficio agli utenti interni e/o esterni.
- **AREA COLLABORAZIONE ALL'INNOVAZIONE**, a cui inerisce il complesso strutturato di azioni attuate in collaborazione tra più Enti/Uffici, al fine di definire strategie e formulare prodotti/procedure in grado di innalzare il livello qualitativo dei servizi erogati dall'Agenzia agli utenti interni e/o esterni.

### C. Definizione degli indicatori e dei parametri

#### 1 Premessa

In adesione ai parametri e ai modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* presenti nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT in materia<sup>6</sup>, i contenuti di un sistema di misurazione delle *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. *target*;
3. infrastruttura e risorse di supporto.

Un *indicatore* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni collegata ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Inoltre devono essere strutturati considerando varie dimensioni, affinché il processo di misurazione sia trasparente e tendenzialmente replicabile.

Un *target* è il risultato che un soggetto o un'organizzazione si prefigge di ottenere, rappresenta, quindi, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (es. 100 ispezioni su cantieri ogni settimana).

La fissazione di un *target* predefinito rispetto a dei risultati attesi rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti organizzativi, sia individuali dei soggetti coinvolti, sia dell'organizzazione nel suo complesso.

Affinché questo avvenga, però, è necessario che si instauri un processo di negoziazione che veda coinvolti i diversi attori del processo di programmazione (superiori e/o vertici organizzativi, soggetti e/o gruppo incaricato di raggiungerlo con adeguate competenze e abilità), unitamente ad alcune caratteristiche strutturali del *target* quali: la rilevanza, in quanto relativo a settori di intervento strategici ed innovativi; la congruità rispetto alle

<sup>6</sup> Cfr. CIVIT deliberazione n. 89/2010, cap. 2, pag. 8-9

strategie dell'organizzazione di riferimento; la misurabilità in quanto rispondente a logiche di misurazione oggettive e quantificabili con gli strumenti a disposizione, e infine dovrà essere realistico, in quanto ragionevolmente realizzabile ed effettivamente raggiungibile.

Il terzo elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'*infrastruttura di supporto* e dai soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi.

«In presenza di questi tre elementi fondamentali e di legami espliciti tra indicatori e obiettivi si può parlare di sistemi di misurazione strategici. Per rendere tali sistemi ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile in cascata a diversi livelli organizzativi. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, asset intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali stakeholder esterni»<sup>7</sup>.

## 2 Indicatori e Parametri

Secondo le indicazioni stabilite dalla CIVIT<sup>8</sup> «... ogni amministrazione dovrà dotarsi di un sistema di misurazione della *performance* che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
5. rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

È importante notare che devono essere introdotti obiettivi, e quindi indicatori, di *outcome* nei casi in cui tali obiettivi si riferiscono a *stakeholder* esterni.

Questo sistema di misurazione renderà le organizzazioni capaci di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.»

Per caratterizzare correttamente gli indicatori di *performance* occorrerà, pertanto, contestualizzarli all'interno di uno specifico modello che dovrà prevedere alcuni elementi essenziali.

<sup>7</sup> Cfr. CIVIT deliberazione n. 89/2010, citata

<sup>8</sup> Ibidem

Ogni indicatore, per essere completo, dovrà essere accompagnato da una parte descrittiva che ne spieghi lo scopo e dalla descrizione della parte che rivestirà all'interno di un quadro più ampio e generale della *vision* dell'Agenzia.

Inoltre sarà necessario stabilire gli elementi base che occorre misurare per determinare quanto l'organizzazione si è avvicinata alla *performance* prevista per ogni indicatore.

Infine occorrerà prestare attenzione a quegli elementi che possano in qualche modo influenzare le misurazioni come, ad esempio, il contesto in cui si svolge la misura o eventuali costrizioni nella rilevazione.

Per facilitare la costruzione degli indicatori la tabella sottostante evidenzia le caratteristiche di base degli stessi:

Nome dell'indicatore	-	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	-	Comporta una descrizione dettagliata che serve ad evitare ambiguità nell'interpretazione
Razionale	-	Risponde al perché si vuole misurare un determinato aspetto
Programma/ Obiettivo (di riferimento)	-	E' necessario collegare l'indicatore ad uno specifico programma/obiettivo
Legami con altri indicatori	-	Individuare quali sono i collegamenti tra l'indicatore e gli altri presenti
Data di approvazione dell'indicatore	-	Indicare il momento in cui si è iniziato a utilizzare l'indicatore
Tipo di calcolo / Formula / Formato	-	Indicare le modalità di calcolo, la formula e l'unità di misura
Fonte/i dei dati	-	Indicare da dove si possono ottenere i dati necessari
Qualità dei dati	-	Individuare gli eventuali problemi nella raccolta e analisi dei dati
Frequenza di rilevazione	-	Indicare sia quante volte è rilevato questo indicatore, sia Quanto costa la sua rilevazione
Target (valore desiderato)	-	Indicare a che livello di <i>performance</i> si punta
Processo di sviluppo	-	Indicare su quali basi e da chi è stato fissato il <i>target</i>
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	-	Individuare il soggetto incaricato di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	-	Individuare il soggetto responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore
Che cosa sarà fatto	-	Indicare quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore
Reportistica	-	Indicare dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni

### 3 Test per indicatori e target

Infine, in coerenza con le indicazioni fornite dalla CIVIT, il processo di misurazione della *performance* viene accompagnato da test che, per ciascun indicatore, ne misura la fattibilità dal punto di vista informativo e ne verifica la validità e l'efficacia dal punto di vista qualitativo, unitamente a test di verifica della qualità del *target*. Tali test dovranno basarsi sulle variabili presenti nelle tabelle sottostanti.

- FATTIBILITÀ INFORMATIVA DELL'INDICATORE

LISTA DEGLI INDICATORI DA VALUTARE	INDICATORE 1	INDICATORE N
Soggetto responsabile dell'alimentazione dati		
Reperibilità interna (I) o esterna (E) all'Ente		
Periodicità della rilevazione		
Tempestività del dato		
Verificabilità del dato		
Esattezza ex ante del dato (scala da 1 a 10)		
Manipolabilità ex post del dato (scala da 1 a 10)		
Supporto Informativo (Elettronico/Cartaceo)		
Applicativo a supporto		

- VALIDAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'INDICATORE

ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI (VALUTAZIONE SCALA DA 1 A 10)		INDICATORE 1	INDICATORE N
COMPENSIBILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chiaro (chiaramente definito)</li> <li>2. Contestualizzato</li> <li>3. Concreto (misurabile)</li> <li>4. Assenza di ambiguità circa le sue finalità</li> </ol>		
RILEVANZA	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Si riferisce ai programmi</li> <li>6. Utile e significativo per gli utilizzatori</li> <li>7. Attribuibile alle attività chiave</li> </ol>		
CONFRONTABILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard</li> </ol>		
FATTIBILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. a livello finanziario</li> <li>10. in termini temporali</li> <li>11. in termini di sistemi informativi</li> </ol>		

SEDE CENTRALE

	<b>alimentanti</b>		
<b>AFFIDABILITÀ</b>	<p>12. Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)</p> <p>13. Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori</p>		
<b>GIUDIZIO COMPLESSIVO</b>	Si basa su dati di qualità		

- VALIDAZIONE DELLA QUALITÀ DEL TARGET

<b>Strategia</b>	Verificare se il <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione
<b>Performance</b>	Valutare se il <i>target</i> è abbastanza ambizioso
<b>Attenzione</b>	Verificare se il <i>target</i> attira veramente l'attenzione
<b>Azione</b>	Valutare se il <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa
<b>Costo</b>	Valutare il costo sostenuto per raccogliere e analizzare i dati
<b>Abilità</b>	Verificare se il singolo responsabile possiede l'abilità di raggiungere il <i>target</i>
<b>Processo</b>	Verificare se il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento del <i>target</i>
<b>Feedback</b>	Verificare se verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione al <i>target</i>
<b>Riconoscimento</b>	Verificare se sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) per il conseguimento del <i>target</i>
<b>Accettazione</b>	Verificare se il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile
<b>Comportamenti</b>	Valutare quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso del <i>target</i>

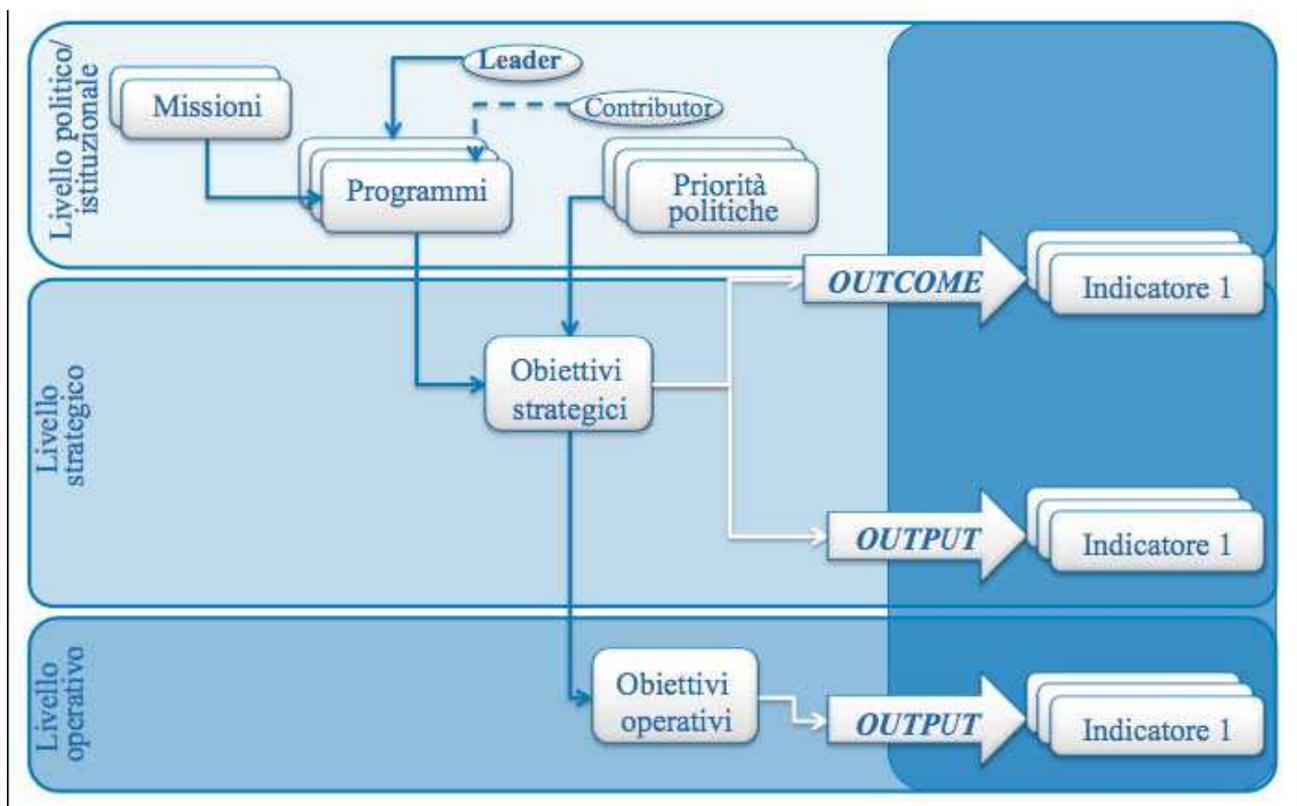
D. Predisposizione della misurazione<sup>9</sup>

In un quadro generale che supporti la costruzione di un sistema di rilevazione delle performance, occorre definire la procedura che descriva come verranno applicate le

<sup>9</sup> Cfr. documenti citati

misurazioni rilevate e i parametri ad esse associati e come aiuteranno a determinare i valori stabiliti come obiettivo per ogni indicatore.

Il Sistema di misurazione dovrà, quindi, contemplare tutti gli ambiti di misurazione di cui all'articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009 collegandoli alla dimensione finale dell'*outcome*. Ne deriva, quindi, che, al fine di intraprendere un percorso che conduca effettivamente verso la misurazione degli *outcome* deve essere reso esplicito il nesso tra obiettivo strategico e *outcome*, secondo la catena logica individuata dalla CIVIT e schematizzata nel grafico sottostante.



«Come indicato in figura, tale percorso parte da una fase di ricognizione che rileva i bisogni effettivi degli *stakeholder*, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio. Successivamente, gli obiettivi sono utilizzati come punto iniziale della pianificazione dei processi e delle relative attività attraverso *input* coerenti con i requisiti determinati in fase di ricognizione dei bisogni e con eventuali vincoli di natura finanziaria»<sup>10</sup>.

Al riguardo, risulta di fondamentale importanza, la classificazione degli obiettivi in strategici ed operativi.

I primi, gli obiettivi di carattere strategico, fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di

<sup>10</sup> Cfr. CIVIT deliberazione n. 89/2010, citata

pianificazione per lo meno di medio periodo (ad es. tre anni). Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni.

Di conseguenza, una corretta definizione degli *outcome* aiuta a concentrarsi meglio sugli obiettivi a prescindere dalla loro natura e permette di individuare i reali impatti desiderati ed effettivamente conseguiti, grazie alle attività messe in atto da parte dell'Agenzia.

Inoltre, per riuscire a sviluppare un insieme di *outcome* ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali sono le categorie di *stakeholder* e quali effetti si desidera ottenere: individuare gli a monte gli *stakeholder* e misurare a valle gli effetti aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica.

Definire correttamente gli indicatori di *outcome*, *quindi*, aiuta a gestire con sistematicità il raggiungimento dell'*outcome* stesso.

Poiché l'*outcome* è il risultato del contributo di diversi soggetti, diventa indispensabile collegarlo di volta in volta agli *stakeholder* al fine di pervenire al raggiungimento dei vari obiettivi. Ciò aiuta a tracciare le responsabilità e a identificare chiaramente le tipologie di contributo richieste. Di conseguenza, gli *stakeholder* sono chiamati periodicamente ad esprimersi tempestivamente sulle priorità degli obiettivi individuati e non, nella proposta di Piano della Performance così come scaturiti nei piani e programmi dell'Enit-Agenzia Nazionale del Turismo.

Gli *stakeholder* vengono individuati annualmente nel Piano della Performance; a titolo di esempio, possono essere considerati tali, quei soggetti pubblici e non (enti territoriali, associazioni di categoria, ecc.) che a diverso titolo possono intervenire nella definizione dei processi e degli *outcome* e obiettivi strategici dell'Agenzia.

Infine, precisare il legame ed il peso tra obiettivi strategici e *outcome* di riferimento aiuta a stabilire un percorso logico chiaro per tutta l'organizzazione ed evidenzia il contributo delle diverse aree di responsabilità al raggiungimento degli impatti sulla società effettivamente desiderati, relativamente agli ambiti di intervento propri dell'Agenzia.

## 2. IL PROCESSO: FASI, TEMPI, MODALITÀ<sup>11</sup>

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si applica ai diversi livelli che costituiscono, nella reciproca interrelazione, l'azione strategica e operativa dell'Agenzia e ai quali corrispondono specifiche categorie di obiettivi.

La compiuta realizzazione della *mission* dell'ENIT consegue dal perseguimento di quattro classi di obiettivi:

---

<sup>11</sup> Cfr. documenti progetto ENIT-LAB "Piano di attuazione" e "Sviluppo di un prototipo di gestione della performance"

- a. obiettivi strategici dell'Ente**
- b. obiettivi del Direttore Generale**
- c. obiettivi dei Dirigenti**
- d. obiettivi individuali del personale non dirigente**

a. Gli **obiettivi strategici dell'Ente** individuano il target che l'organizzazione nel suo complesso deve raggiungere al fine di rispondere con il più alto livello di efficacia ai compiti istituzionali assegnati; sono stabiliti, sulla base degli indirizzi dell'Autorità di vigilanza, dall'Organo di vertice (Consiglio di Amministrazione – Commissario Straordinario) con la validazione dell'O.I.V., su proposta del Direttore Generale. Gli obiettivi strategici sono recepiti nel "Piano della performance", integrato con il Piano Promozionale Triennale.

Il Piano Promozionale Triennale è deliberato dall'Organo di vertice entro il 15 aprile dell'anno precedente a quello di riferimento, previo parere della Conferenza Permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano. Annualmente il Piano Promozionale Triennale viene declinato nel Piano Promozionale Annuale, deliberato dall'Organo di vertice entro il 15 luglio dell'anno precedente a quello di riferimento.

Il Piano della performance viene deliberato dall'Organo di vertice entro il 31 dicembre di ogni anno.

- b. Gli **obiettivi propri del Direttore Generale**, nella sua funzione coordinatrice e propulsiva rispetto agli Uffici dell'Agenzia, sono assegnati dall'Organo di Vertice, come disposto dall'art. 9, comma 2.11 dello Statuto dell'Agenzia, sulla base degli obiettivi strategici di cui al precedente punto, declinati in obiettivi operativi.
- c. Gli **obiettivi dei Dirigenti**, il cui conseguimento è finalizzato a concretizzare le strategie aziendali, sono assegnati dal Direttore Generale, secondo un processo a cascata di collegamento con gli obiettivi operativi del Direttore generale.
- d. Gli **obiettivi individuali del personale non dirigente**: assegnazione di specifici obiettivi di gruppo o individuali derivanti dagli obiettivi operativi attribuiti ai dirigenti, finalizzati al conseguimento del complesso degli obiettivi strategici dell'ente.

Il processo si compone di due fasi:

- richiesta di proposte ai Dirigenti della Sede Centrale e della rete estera (fase ascendente);

- valutazione delle proposte e assegnazione (fase discendente).

A norma dell'art. 9, comma 2.14 dello Statuto dell'Agenzia, all'Organo di Vertice compete la verifica dei risultati agli obiettivi stabiliti, condotta sulla base della relazione del Direttore Generale, nonché la segnalazione dei provvedimenti da assumere a seguito della verifica (comma 2.15).

Il Direttore Generale valuta il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, attribuiti sulla base di quanto disposto dall'art. 13, comma 8, dello Statuto.

La struttura del sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzata a consentirne l'applicazione ai quattro livelli di obiettivi individuati.

La previsione della distinzione in fasi e attività e l'indicazione dei tempi di realizzazione assume particolare rilievo ai fini della programmazione e del monitoraggio dell'azione attuata dalla dirigenza di secondo livello, con l'apporto dei dipendenti assegnati, nel cui ambito le linee strategiche impostate si sviluppano a livello operativo.

## MONITORAGGIO

Le informazioni sintetizzate in fase di programmazione concorrono a determinare il quadro di riferimento per le verifiche intermedie e conclusive, che tengono conto dell'indicatore per il rispetto dei tempi in relazione alle fasi del procedimento.

Da tale verifica il dirigente preposto all'Ufficio ricava le informazioni utili a determinare lo stato di conseguimento degli obiettivi

La fase di monitoraggio sul conseguimento degli obiettivi viene sintetizzata nella scheda "Monitoraggio raggiungimento obiettivi – anno 2011" (ALLEGATO 3), in cui vengono riportati tutti i dati e i riferimenti ai documenti che comprovano il raggiungimento del target assegnato ed eventuali cause ostative al suo pieno conseguimento, dipendenti da elementi interni all'organizzazione o esterni alla struttura.

## SISTEMA DI REPORTING

Al fine di monitorare le performance dell'Agenzia verranno predisposti un primo report dopo il I semestre (30 giugno) e un secondo e conclusivo report al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Il primo report servirà, sulla base delle informazioni acquisite, a porre in essere le eventuali azioni correttive che si rendessero necessarie al fine di modificare i livelli di performance programmati.

A tal fine, entro il 10 luglio di ogni anno, i dati a consuntivo verranno presentati dai dirigenti

alla struttura tecnica di supporto che provvederà, entro il 20 luglio successivo, a predisporre un report generale di analisi dell'andamento degli obiettivi e delle eventuali criticità che si possono evidenziare, da sottoporre all'attenzione del Presidente, dell'O.I.V. e del Direttore Generale, per una valutazione complessiva dei livelli di performance ai fini della successiva comunicazione, entro il 31 luglio, ai soggetti interessati, delle eventuali azioni correttive da porre in essere.

Per quanto concerne la rendicontazione conclusiva di fine anno (31 dicembre), questa dovrà avvenire entro il successivo 31 gennaio, per concludere il processo di valutazione della performance dell'Ente e individuale, di norma, entro il 31 marzo e, comunque, non oltre il 30 aprile.

#### MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI - MODELLO A TENDERE

La misurazione e la valutazione delle prestazioni individuali è definita, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, sulla base degli obiettivi e indicatori di performance inerenti l'area organizzativa di diretta responsabilità. In tale ambito gli obiettivi individuati nell'Area Mantenimento e Miglioramento, finalizzati al *“miglioramento degli standard di servizio mediante la progettazione e l'applicazione di soluzioni finalizzate alla razionalizzazione e all'ottimizzazione dei processi”* saranno collegati alla valutazione individuale del dirigente.

In conseguenza di quanto descritto nelle precedenti pagine sono utilizzati indicatori di risultato, finalizzati a consentire la misurazione del conseguimento dell'obiettivo in base a parametri relativi a:

	Indicatore	Tipologia parametro
1.	compiuta esecuzione del target assegnato	Binario (SI/NO)
2.	perfezionamento entro il termine stabilito	Cronologico (entro la data del ...)
3.	conseguimento di un limite percentuale	Quantitativo ( $\geq$ ...%)
4.	livelli di customer satisfaction	Qualitativo ( $\geq$ ...%)

#### PESO

Ad ogni obiettivo è assegnato un peso che ne qualifica l'incidenza sulle risorse da impiegare e le competenze da attivare al fine del conseguimento.

Per la valutazione del livello di raggiungimento dei risultati si applica la seguente formula:

$$P = R/100\% * P_e$$

dove

**P** = punteggio attribuito all'obiettivo

**R** = percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

**P<sub>e</sub>** = Peso assegnato all'obiettivo

Gli obiettivi assegnati alle unità organizzative di livello dirigenziale sono identificati in una scheda, di cui si riporta il modello in allegato (ALLEGATO 1), contenente:

- **definizione e descrizione dell'obiettivo**
- **indicatore**
- **peso**

A conclusione del processo di programmazione si ricorre all'ausilio di una scheda (ALLEGATO 2) che sintetizza i dati relativi a:

- **tipologia di obiettivo, descrizione, indicatore e peso;**
- **eventuale distinzione in fasi;**
- **tempi di svolgimento delle eventuali fasi e dell'intero processo;**
- **eventuali provvedimenti normativi che impongono specifiche procedure;**
- **connessione con altri Uffici nel caso di obiettivi trasversali;**
- **questionari per la rilevazione della *Customer Satisfaction***
- **risorse umane;**
- **risorse finanziarie previste in rapporto alle risorse impegnate;**
- **compiti assegnati al personale e relativi tempi di attuazione**

Il processo di programmazione, definizione e attribuzione degli obiettivi si concluderà entro il 31 gennaio di ogni anno, attraverso l'adozione del Piano della *Performance*.

Per quanto fin qui rappresentato, ai dirigenti e al personale non dirigente vengono assegnati gli obiettivi operativi, così come individuati, sulla base di un processo di attribuzione a cascata degli stessi, in relazione alle diverse sfere di attribuzione. La metodologia di valutazione misura il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati, nonché la qualità dell'apporto individuale alla performance della struttura di appartenenza.

Per il Direttore Generale verrà individuato, in aggiunta, l'obiettivo "grado di realizzazione degli obiettivi della struttura", calcolato in base alla media aritmetica dei risultati conseguiti dai Dirigenti dell'Agenzia e rapportato alla percentuale del risultato raggiunto, che non potrà essere inferiore al 95%.

Nell'ambito della misurazione e valutazione delle prestazioni individuali vengono di seguito indicati le capacità e i comportamenti organizzativi, la cui valutazione consisterà, con la partecipazione del valutato, nell'analisi delle modalità con le quali questi ha raggiunto, o meno, i propri risultati, al fine di ottenere ulteriori elementi utili per la valutazione, ovvero soddisfare eventuali esigenze di formazione e motivazione.

I fattori di valutazione che vanno a realizzare un dizionario delle competenze, sono:

1. flessibilità nella gestione del lavoro e del tempo;
2. motivazione, clima interno, guida delle risorse umane;
3. innovazione e sviluppo delle competenze;
4. qualità dell'apporto personale;
5. integrazione ed adattamento.

Per ciascuno di essi è stata elaborata una scheda riepilogativa unitamente a delle brevi note per la relativa compilazione, che richiederà una valutazione basata su una scala di cinque livelli distinti in:

- *eccellente(++)*
- *superiore (+)*
- *adeguata*
- *migliorabile (-)*
- *insoddisfacente (- -)*

Per ciascun parametro e ciascun livello di prestazione viene fornita la seguente declaratoria e una scheda di valutazione (ALLEGATO 4).

## DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

1. **FLESSIBILITÀ NELLA GESTIONE DEL LAVORO E DEL TEMPO:** capacità di applicare le norme alle diverse situazioni senza formalismi; capacità di operare in ambienti

diversi e con interlocutori diversi; capacità di adattare il proprio modo di lavorare alle mutevoli esigenze poste dal contesto.

Livelli:

- -	<i>Si attiene ai propri metodi in modo rigido.</i> Interpreta le norme nel modo più formale, rifiutando di considerare ogni esigenza non prevista.
-	<i>Segue le procedure.</i> Ascolta l'interlocutore, manifesta comprensione ma difficilmente modifica le procedure per adattare a nuove soluzioni.
Adeguito	<i>Applica le regole e le procedure con una certa flessibilità.</i> Capisce le esigenze reali dell'interlocutore e utilizza le norme adattandole alle specificità del contesto.
+	<i>Individua nuove procedure.</i> Individua procedure e soluzioni diversificate per applicare le normative a situazioni ed esigenze specifiche.
++	<i>Adatta organizzazione e processi di lavoro flessibili.</i> Adatta alla specificità del contesto sia le procedure sia l'impiego delle risorse disponibili; adotta modelli organizzativi flessibili.

2. MOTIVAZIONE, CLIMA INTERNO, GUIDA DELLE RISORSE UMANE: motivare i collaboratori coinvolgendoli, attribuendo responsabilità chiare e facendo circolare le informazioni; stabilire con i collaboratori un rapporto professionale, creando un clima di fiducia e collaborazione; valutare con equità in base ai meriti e curare lo sviluppo professionale delle persone.

Livelli:

- -	<i>Scoraggia.</i> Si esprime per stereotipi o dà giudizi negativi, non stima i collaboratori, ha uno stile di guida autoritario e/o burocratico.
-	<i>Non fa alcuno sforzo per coinvolgere e motivare i collaboratori.</i> Pensa unicamente a fare bene il proprio lavoro e si limita a dare disposizioni.
Adeguito	<i>Offre supporto e organizza.</i> Cura la migliore assegnazione delle responsabilità e dei compiti; offre assistenza concreta per facilitare il lavoro; verifica l'andamento del lavoro.
+	<i>Motiva e incoraggia le persone, migliora le prestazioni.</i> Rassicura dopo un insuccesso; critica il comportamento e non la persona; dà consigli personalizzati per migliorare le prestazioni dei collaboratori, curandone la formazione.
++	<i>Crea percorsi di sviluppo.</i> In base alla valutazione dei collaboratori, delega responsabilità adeguate allo sviluppo delle capacità personali e professionali. Stimola costantemente la crescita delle persone e ne progetta e verifica lo sviluppo.

**3. INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE:** capacità di realizzare obiettivi nuovi e originali e di promuovere i processi di cambiamento avendo cura sia degli aspetti organizzativi che di quelli umani.

Livelli:

--	<i>Ostacola le innovazioni.</i> E' ostile a ogni cambiamento.
-	<i>E' indifferente alle innovazioni.</i> Cura il rispetto delle procedure e delle norme, si limita a dare esecuzione passiva alle innovazioni che vengono disposte dall'Amministrazione.
Adeguito	<i>Accetta le innovazioni.</i> Collabora attivamente per introdurre e attuare le innovazioni che gli vengono proposte e ne valorizza i vantaggi.
+	<i>Promuove l'innovazione.</i> Assume e propone iniziative per migliorare i sistemi, l'organizzazione del lavoro e i livelli di prestazione nella propria area di responsabilità.
++	<i>Si pone obiettivi di miglioramento di lungo termine.</i> Fissa obiettivi di miglioramento impegnativi e coinvolge colleghi e collaboratori in una visione strategica della propria funzione. Migliora l'organizzazione e le prestazioni individuando soluzioni nuove per il settore.

**4. QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE:** capacità di ricercare dati e informazioni, permetterne la circolazione, interpretarli, identificare gli aspetti chiave del problema, individuare le possibili linee di azione, e assumere le conseguenti decisioni.

Livelli:

--	<i>Di solito non riesce a risolvere i problemi.</i> Non approfondire in modo adeguato l'esame delle situazioni e non coglie le possibili soluzioni.
-	<i>Analizza i problemi sulla base della propria esperienza e del quadro normativo.</i> Si limita alla propria esperienza e alle prassi consolidate; ha una modesta capacità di soluzione dei problemi.
Adeguito	<i>Approfondisce i problemi e di solito li risolve.</i> Riesce ad analizzare correttamente e risolvere la maggior parte dei problemi che rientrano nelle normali competenze del proprio ruolo.
+	<i>Identifica e risolve problemi e situazioni complesse.</i> Analizza e risolve i problemi di propria competenza anche quando sono di particolare complessità e mancano precedenti o norme di riferimento.
++	<i>Individua nuove soluzioni per problemi complessi.</i> Oltre ai problemi di propria competenza contribuisce all'analisi e risoluzione dei problemi riguardanti i colleghi ed i livelli superiori dell'Amministrazione.

5. **INTEGRAZIONE ED ADATTAMENTO:** lavorare in gruppo e cooperare stabilendo positivi rapporti di collaborazione con persone anche di altri settori, per risolvere un problema o realizzare un progetto.

Livelli:

--	<i>Antagonista.</i> Disfattista, crea problemi, si contrappone.
-	<i>E' indifferente.</i> Passivo, partecipa e collabora solo se sollecitato a farlo.
Adeguato	<i>Stabilisce buoni rapporti di collaborazione.</i> Di norma è in grado di lavorare con altre persone per uno scopo comune, e di favorire la cooperazione tra i suoi collaboratori.
+	<i>Valorizza gli altri.</i> Stimola il contributo e le capacità degli altri, ne riconosce i meriti. Sollecita idee e opinioni utili per assumere decisioni e per programmare, stabilisce un clima positivo di fiducia e collaborazione
++	<i>Consolida il gruppo.</i> Si adopera per rafforzare la cooperazione e l'integrazione del gruppo al suo interno e le relazioni del proprio gruppo con le altre strutture dell'Amministrazione. Promuove e valorizza i risultati del gruppo, e risolve i conflitti interni ed esterni.

### 3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Come previsto dal Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia, la funzione di supporto e assistenza ai vertici politico-amministrativi dell'Agenzia nell'ambito del controllo sulla gestione dell'attività e dell'assegnazione degli obiettivi è svolta dalla Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività.

Tra i macro obiettivi assegnati istituzionalmente alla struttura (art. 4 – Assetto della Sede Centrale) rientrano, infatti, il controllo di gestione e il supporto tecnico-amministrativo agli Organi dell'Agenzia e al Direttore Generale: in virtù di tale funzione l'Ufficio predispone, tra l'altro, gli atti relativi all'assegnazione da parte del Direttore Generale degli obiettivi ai dirigenti della Sede Centrale e della rete estera.

In conformità alle competenze rivestite la Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività, assicura il supporto tecnico-amministrativo all'Organismo Indipendente di Valutazione.

#### 3.1 Valutazione e meccanismi incentivanti

La valutazione delle prestazioni individuali del Direttore Generale, della dirigenza e del

personale non dirigente, di norma si comporrà dei seguenti fattori:

- Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati 65%
- Capacità e comportamenti organizzativi 35%

Alla valutazione è collegata la retribuzione di risultato, così come previsto nei contratti di lavoro.

#### **4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Nel caso di controversie relative alla valutazione sul conseguimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti dal Direttore Generale, l'organo deputato a risolvere i conflitti e a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è individuato nell'Organo Indipendente di Valutazione.

L'Organo incaricato di dirimere eventuali controversie relative alla valutazione sul conseguimento degli obiettivi assegnati dall'Organo di Vertice al Direttore Generale sarà indicato dal CIVIT, che individuerà i membri incaricati della procedura di conciliazione al suo interno o tra esperti dotati di specifiche competenze.

Le procedure di conciliazione dovranno essere esperite entro 30 giorni dalla conclusione del processo di valutazione.

#### **5. RACCORDO CON I SISTEMI ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE**

Il sistema di misurazione e valutazione utilizza e integra il sistema predisposto nell'ambito del Piano di attuazione del Progetto Enit-Lab, elaborato al fine di sviluppare un prototipo di gestione del ciclo della performance in conformità, con le disposizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (30 novembre).

SEDE CENTRALE

UFFICIO \_\_\_\_\_

OBIETTIVI ANNO .....

AREA MANTENIMENTO E MIGLIORAMENTO			
OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO

AREA INNOVAZIONE			
OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO

AREA COLLABORAZIONE ALL'INNOVAZIONE			
OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INDICATORE	PESO



SEDE CENTRALE

## PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI

ANNO	UFFICIO

AREA	OBIETTIVO	INDICATORE	PESO

DESCRIZIONE

Avvertenze e considerazioni generali

	Fase o Attività 1	Fase o Attività 2	Fase o Attività 3	Note
Oggetto				
Tempi				
Budget previsto				
Norme				
In collaborazione con				
Customer Satisfaction				
Risorse Umane				
Compiti	-----			
Tempi	-			
Indicatore finanziario				
Budget utilizzato /				
Budget previsto				
<b>Indicatore per il rispetto dei tempi in relazione alle fasi del procedimento</b>				
Gennaio				
Febbraio				
Marzo				
Aprile				
Maggio				
Giugno				
Luglio				
Agosto				
Settembre				
Ottobre				
Novembre				
Dicembre				
Verifiche intermedie fissate dal Dirigente	Verifica 1 in data		Verifica 2 in data	

SEDE CENTRALE

## SCHEMA MONITORAGGIO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI – ANNO .....

<b>UFFICIO:</b>			
<b>DIRIGENTE RESPONSABILE:</b>			
<b>OBIETTIVO:</b>			
<b>FINALITÀ:</b>			
<b>INDICATORE E PESO:</b>			
<b>STATO OBIETTIVO:</b>			
<b>IN CORSO DI RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>RAGGIUNTO</b>	<b>NON RAGGIUNTO</b>	<b>IMPOSSIBILE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementi utili per il monitoraggio dello stato di raggiungimento</li> <li>- Dimostrazione dell'avvenuto raggiungimento</li> <li>- Eventuale motivazione del mancato raggiungimento</li> <li>- Dimostrazione dell'impossibile raggiungimento</li> </ul>			
<b>ALLEGATI PROBATORI:</b>			
<b>Estremi della comunicazione al Direttore Generale della difficoltà o impossibilità di raggiungimento</b>			
Data _____		Prot. n. _____	
<b>Note:</b>			

IL DIRIGENTE



**ALLEGATO 4**

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

Denominazione della tipologia di struttura:

U.O. :  
DIRIGENTE :  
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno .....

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
<p><b>1. FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO E DEL TEMPO</b></p> <p>Capacità di applicare le norme alle diverse situazioni senza formalismi; capacità di operare in ambienti diversi e con interlocutori diversi; capacità di adattare il proprio modo di lavorare alle mutevoli esigenze poste dal contesto.</p>					
<p><b>2. MOTIVAZIONE, CLIMA INTERNO, GUIDA DELLE RISORSE UMANE</b></p> <p>Motivare i collaboratori coinvolgendoli, attribuendo responsabilità chiare e facendo circolare le informazioni; stabilire con i collaboratori un rapporto professionale, creando un clima di fiducia e collaborazione; valutare con equità in base ai meriti e curare lo sviluppo professionale delle persone.</p>					
<p><b>3. INNOVAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE</b></p> <p>Capacità di realizzare obiettivi nuovi ed originali e di promuovere i processi di cambiamento avendo cura sia degli aspetti organizzativi che di quelli umani..</p>					
<p><b>4. QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE</b></p> <p>Capacità di ricercare dati e informazioni, interpretarli, permetterne la circolazione, identificare gli aspetti chiave del problema, individuare le possibili linee di azione e assumere le conseguenti decisioni.</p>					
<p><b>5. INTEGRAZIONE ED ADATTAMENTO</b></p> <p>Lavorare in gruppo e cooperare stabilendo positivi rapporti di collaborazione con persone anche di altri settori, per risolvere un problema o realizzare un progetto</p>					

VALUTAZIONE DI SINTESI					
------------------------	--	--	--	--	--

Data :

Nome del Valutatore  
Firma Valutatore

Nome del Valutato  
Firma Valutato :



## ALLEGATI

1. Prototipo Scheda definizione obiettivi
2. Prototipo Scheda programmazione
3. Prototipo Scheda monitoraggio raggiungimento obiettivi
4. Prototipo Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi