



**Sistema di misurazione
e valutazione delle performance
dell'Accademia Nazionale dei Lincei**



INDICE

1) PREMESSA

2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1) DESCRIZIONE DELL'ENTE

2.2) ATTIVITA' DELL'ENTE

2.3) GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

3.1) MISURAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE

3.2) FASI E TEMPI

3.3) SOGGETTI E RESPONSABILITA'

4) COMPOSIZIONE DEL SISTEMA

4.1) OBIETTIVI DI PERFORMANCE E COMPONENTI DI COMPORTAMENTO

4.2) MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E BILANCIO

ALLEGATO 1 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE/DIRIGENTI II FASCIA

ALLEGATO 2 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-DIRETTORE GENERALE

ALLEGATO 3 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-DIRIGENTI II FASCIA

ALLEGATO 4 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-PERSONALE NON DIRIGENTE C4/C5

ALLEGATO 5 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-PERSONALE NON DIRIGENTE C3

ALLEGATO 6 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-PERSONALE NON DIRIGENTE C1/C2

ALLEGATO 7 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-PERSONALE NON DIRIGENTE B2/B3

ALLEGATO 8 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DEGLI INDICATORI COMPORTAMENTALI-PERSONALE NON DIRIGENTE B1

ALLEGATO 9 – FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA



1) PREMESSA

Il presente documento definisce il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* dell'Accademia Nazionale dei Lincei ed è stato predisposto (ai sensi dell'articolo 30, comma 3 e dell'articolo 7, comma 2 del D.lgs. 150/2009) dall'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Accademia con specifico riferimento agli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

La redazione è avvenuta coerentemente alle disposizioni del D.lgs. 150/2009. Inoltre, sono state considerate le delibere n. 88/2010 e n. 89/2010 ed, in particolare, le delibere n. 104/2010 e n. 114/2010 della CIVIT, che individuano le modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema nonché i principi ed i contenuti necessari del Sistema.

Nell'ambito degli indirizzi forniti dalla CIVIT, il presente documento illustra gli strumenti e i metodi di valutazione delle performance sia organizzative che individuali che sono applicate dall'Accademia.

Dall'avvio delle nuove disposizioni di legge che vanno in questa direzione, l'Accademia sta cercando di sviluppare e consolidare al suo interno una esperienza e un impulso innovativo, in virtù della natura stessa di parte delle attività svolte, relativo all'adozione di metodi di valutazione delle performance.

Gli adempimenti richiesti dal D.lgs. 150/2009 in materia di valutazione delle performance individuali costituiscono per l'Ente, un ulteriore impulso a rafforzare e qualificare ulteriormente il processo di innovazione organizzativa.

D'altro canto, va riconosciuto che la misurazione e valutazione delle performance organizzative rappresenta un ambito di iniziative che richiede uno sforzo di adeguamento per tutta la struttura organizzativa, costituendo un obbligo/stimolo a compiere un ulteriore salto di qualità per il miglior funzionamento dell'intero sistema gestionale dell'Ente.

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati del Dlgs 150/2009, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
3. consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
4. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione delle performance;
5. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni all'Ente;
6. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
7. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;



2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1) DESCRIZIONE DELL'ENTE

L'Accademia dei Lincei, **fondata nel 1603** da Federico Cesi, è la più antica accademia del mondo; annoverò tra i suoi primi Soci Galileo Galilei.

Massima istituzione culturale italiana, Ente pubblico non economico, classificato tra gli Enti di primo livello "Enti di notevole rilievo", ai sensi del DPCM 6 aprile 2006, dal luglio 1992 è consulente scientifico e culturale del **Presidente della Repubblica**, che motu proprio le ha accordato con lettera del 19 aprile 2006 l'Alto patronato permanente a tutta l'attività scientifica dell'Accademia.

Fine istituzionale dell'Accademia è "promuovere, coordinare, integrare e diffondere le conoscenze scientifiche nelle loro più elevate espressioni nel quadro dell'unità e universalità della cultura".

Organizza congressi, conferenze, convegni e seminari nazionali e internazionali; partecipa con i propri Soci ad analoghe manifestazioni italiane e straniere e può assumere la rappresentanza anche internazionale in consimili Istituzioni culturali; promuove e realizza attività e missioni di ricerca; conferisce premi e borse di studio; pubblica i resoconti delle proprie tornate e le note e memorie in esse presentate nonché gli atti dei congressi, convegni e seminari e di altre iniziative da essa promosse. Fornisce – su richiesta ed anche di sua iniziativa - pareri ai pubblici poteri nei campi di propria competenza; eventualmente formula proposte.

L'Accademia si compone di due classi: Scienze Fisiche, Matematiche e Naturali; Scienze Morali, Storiche e Filologiche. Ciascuna delle due classi è costituita da 105 Soci Nazionali, 90 Soci corrispondenti e 90 Soci stranieri, eletti per cooptazione. La Classe di Scienze Fisiche è ripartita in 5 Categorie: Matematica, Meccanica e applicazioni; Astronomia, Geodesia, Geofisica e applicazioni; Fisica, Chimica e applicazioni; Geologia, Paleontologia, Mineralogia e applicazioni; Scienze Biologiche e applicazioni. La Classe di Scienze Morali è ripartita in 7 Categorie: Filologia e Linguistica; Archeologia; Critica dell'Arte e della Poesia; Storia e Geografia storica e antropica; Scienze Filosofiche; Scienze Giuridiche; Scienze Sociali e Politiche.

2.2) ATTIVITA' DELL'ENTE

L'anno accademico si inaugura ufficialmente a novembre e a giugno successivo si chiude solennemente con una seduta onorata dalla presenza del Presidente della Repubblica, del corpo diplomatico e delle alte autorità dello Stato, durante la quale vengono conferiti i numerosi Premi assegnati dall'Accademia e si traccia un quadro dell'attività scientifica svolta nel corso dell'anno accademico. Ciascuna Classe tiene ogni mese della sessione una seduta ordinaria, oltre che numerose sedute straordinarie.

Convegni L'attività dell'Accademia si esplica secondo due direttrici tra loro complementari: di approfondimento e di diffusione della scienza. Per quanto riguarda l'approfondimento della scienza, l'Accademia privilegia aspetti di attualità e interesse sociale. Ciò avviene attraverso incontri tra studiosi ad alto livello scientifico nazionale ed internazionale, i quali si comunicano vicendevolmente i risultati delle proprie ricerche. Si organizzano regolarmente scambi con rappresentanti di altre Accademie europee ed extra europee per conferenze, relazioni, dibattiti. Per quanto riguarda la diffusione, l'Accademia organizza anche convegni e manifestazioni destinate a



un largo pubblico, seminari, corsi di specializzazione e di aggiornamento. L'Accademia promuove altresì cicli di lezioni tenute dai maggiori specialisti nei vari campi della scienza, presso le diverse Università italiane, in modo da consentire ai giovani di seguire, rimanendo nelle rispettive sedi universitarie, le stesse lezioni che potrebbero seguire nelle più prestigiose università americane ed europee.

Centro Linceo Il Centro promuove ricerche scientifiche di carattere interdisciplinare proposte dai soci dell'Accademia, organizza seminari e convegni sia nazionali che internazionali anche in collaborazione con altri enti italiani e stranieri, cura l'eventuale pubblicazione dei relativi atti e può proporre la concessione di assegni di ricerca o di borse di studio a giovani studiosi dalle provate attitudini scientifiche. Il Centro organizza, anche per via telematica, lezioni e corsi di aggiornamento per professori di scuole secondarie e la serie di lezioni "I Lincei per la scuola". Il Centro cura gli adempimenti relativi ai distacchi presso il Centro stesso dei professori universitari (legge 04.08.1977 n. 593) e i rapporti con i professori distaccati e i borsisti del Centro.

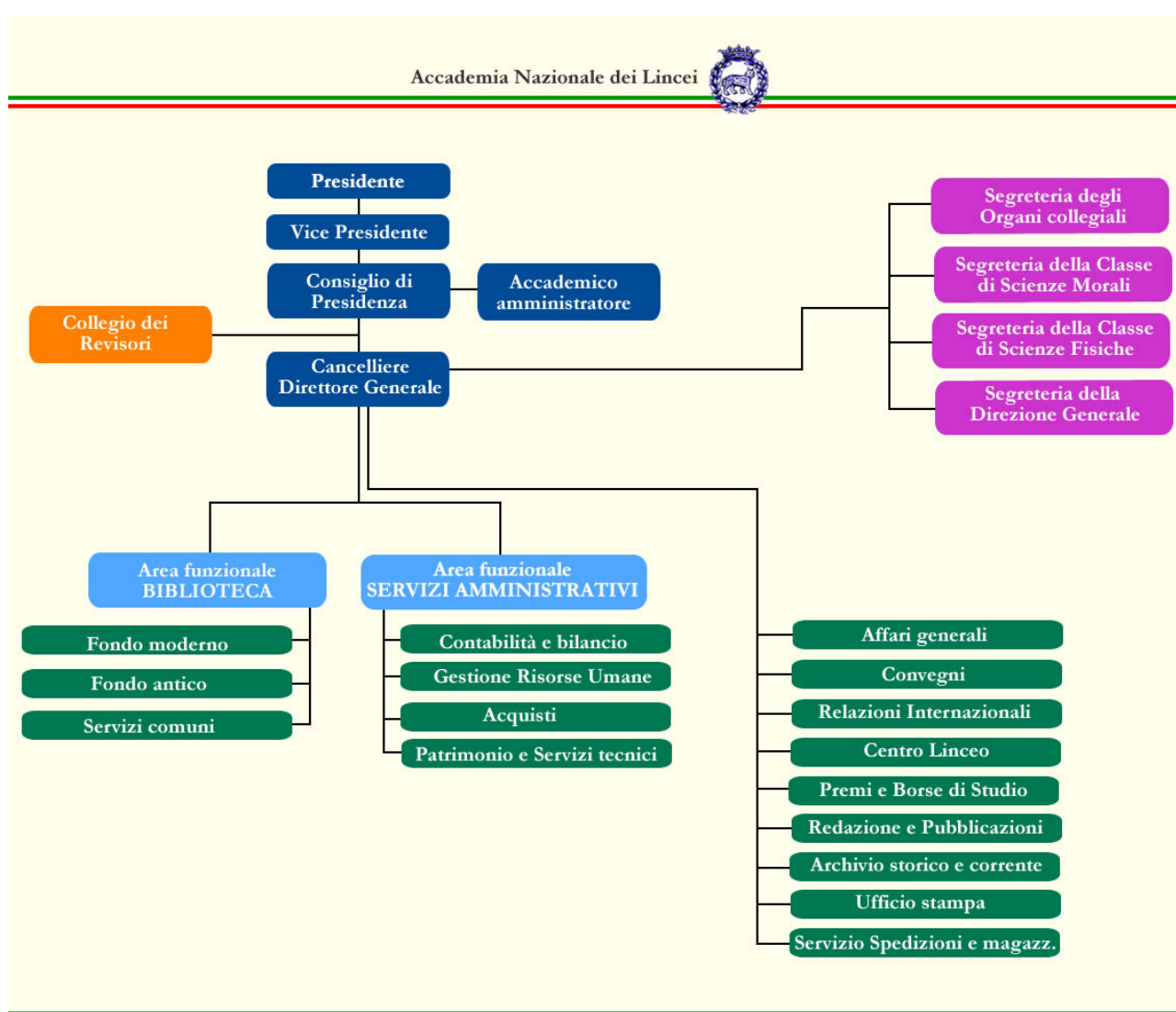
Commissioni permanenti Operano presso l'Accademia alcune commissioni permanenti: quella sui problemi dell'ambiente e delle calamità naturali, che già in passato aveva studiato le inondazioni del Tevere, le piene del Po e dell'Arno e i conseguenti provvedimenti di difesa, nonché la possibilità di previsione dei terremoti. Attualmente essa intende fornire consulenza e pareri al mondo politico su questi problemi che tanto travagliano l'Italia, sia per la stessa natura del suo suolo, sia per i danni arrecati dall'uomo. Operano inoltre, tra le altre commissioni, quella per la storia dell'Accademia, la commissione per la difesa dei diritti dell'uomo, il gruppo di lavoro per la sicurezza internazionale e per il controllo degli armamenti, per la bioetica, per l'università, per la ricerca, per l'energia e per l'ambiente. L'Accademia finanzia poi ricerche e missioni di studio e di ricerca in Italia e all'estero nell'ambito delle iniziative promosse dalla Commissione per i musei naturalistici, i giardini zoologici, gli orti botanici, gli acquari e per l'ecologia.

Premi e borse di studio Promozione di cultura è anche il conferimento di premi e borse di studio che, cospicui e numerosi, l'Accademia conferisce annualmente. Essi si differenziano nelle finalità e nei criteri secondo i quali vengono attribuiti: mentre i primi vengono a coronare una vita di ricerca e di lavoro, premiando scoperte e studi a beneficio dell'umanità intera, le borse di studio sono istituite per incoraggiare giovani studiosi a ricerche nei vari campi e consentire il perfezionamento della loro preparazione scientifica. Tra i premi più prestigiosi quello del Presidente della Repubblica, i premi "Antonio Feltrinelli" intitolati all'istitutore, un industriale lombardo, i premi del Ministro per i Beni e le Attività Culturali, il premio Linceo. Essi vengono conferiti alle più alte personalità del mondo della scienza e dell'arte e, come avviene anche per le borse di studio, sono spesso erogati con i fondi che "mecenati", enti o privati mettono a disposizione dell'Accademia perché sia garante del conferimento. A tale scopo sono costituiti numerosi fondi e fondazioni amministrati dall'Accademia finalizzati al conferimento di premi e borse di studio.

Pubblicazioni L'Accademia promuove e diffonde la cultura anche per mezzo di pubblicazioni: i risultati ottenuti dall'attività scientifica non potrebbero divenire patrimonio universale se venisse a mancare la stampa degli atti e convegni e manifestazioni varie attraverso i quali si consegue la loro diffusione tra gli studiosi. Alle gloriose collane archeologiche editate dall'Accademia, accuratissime anche nella forma e nella veste editoriale, si affianca (si cita come esempio) con notevole tempestività nei tempi di pubblicazione, sebbene più modesta nell'edizione, la collana "contributi del Centro Linceo". Altre collane o riviste editate dall'Accademia cercano di contemperare entrambe le esigenze e, inviate in cambio, per antica tradizione, a circa 1500 Accademie e Istituti di cultura in tutto il mondo, procurano ai Lincei circa 4000 pubblicazioni periodiche, vanto della Biblioteca.



2.3) GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE



- il Presidente o il Vice Presidente, in sua vece:

Il Presidente dell'Accademia ne ha la legale rappresentanza a tutti gli effetti ed esercita le seguenti funzioni: convoca e presiede le Assemblee e le Adunanze delle Classi Riunite stabilendone l'ordine dei giorno; convoca e presiede il Consiglio di Presidenza, stabilendone l'ordine del giorno;



impartisce ove occorra, d'accordo con l'Accademico Amministratore, le eventuali direttive per l'esecuzione delle rispettive deliberazioni; adotta i provvedimenti che lo Statuto ed il Regolamento attribuiscono alla sua competenza.

In caso di necessità ed urgenza assume le opportune iniziative e le sottopone alla ratifica del Consiglio di Presidenza nella prima riunione successiva alla loro adozione.

Il Presidente e il Vice Presidente sono presidenti delle classi a cui appartengono. Quando il Presidente è un Socio della Classe di Scienze Fisiche, il Vice Presidente deve appartenere alla Classe di Scienze Morali e viceversa. Il Presidente ed il Vice Presidente durano nell'ufficio tre anni e non possono essere rieletti immediatamente se non per una sola volta.

- l'Accademico Amministratore o l'Accademico Amministratore aggiunto in sua vece:

L'Accademico Amministratore cura l'amministrazione dell'Accademia conformemente alle deliberazioni del Consiglio di Presidenza e sottopone i relativi atti con efficacia esterna alla firma del Presidente. Egli cura altresì la predisposizione del bilancio di previsione, degli eventuali provvedimenti di variazione e del conto consuntivo e li sottopone al Consiglio di Presidenza, previo esame del Collegio dei Revisori dei Conti, affinché siano poi sottoposti all'Assemblea delle Classi Riunite per le deliberazioni definitive.

- il Consiglio di Presidenza:

Il Consiglio di Presidenza, composto e regolato in conformità agli artt. 6 e 10 dello Statuto Accademico, adotta le deliberazioni relative al governo dell'Accademia nell'ambito delle disposizioni previste dal dlgs n. 165/2001 per l'attività di indirizzo.

Il Consiglio di Presidenza è convocato dal Presidente e nel caso previsto dall'art. 7 dal Vice Presidente. Esso è convocato inoltre su richiesta di un terzo dei suoi componenti. L'avviso di convocazione deve indicare gli argomenti posti all'ordine del giorno e deve essere fatto pervenire ai membri del Consiglio e ai componenti il Collegio dei Revisori dei Conti almeno tre giorni prima della data della riunione.

Per la validità della seduta è necessaria la presenza della metà più uno dei Consiglieri in carica. Per la validità delle deliberazioni è necessario il voto favorevole della maggioranza dei presenti.

In caso di parità prevale quello del Presidente.

Delle riunioni del Consiglio di Presidenza è redatto verbale che, dopo l'approvazione, è firmato dal Presidente e dal Cancelliere quale Segretario del Consiglio.

- il Collegio dei Revisori dei Conti:

Il Collegio dei revisori dei conti è nominato con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali ed è composto da tre membri effettivi e tre supplenti così designati: a) un revisore effettivo con funzioni di Presidente ed uno supplente, designati dal Ministero dell'economia e delle finanze; b) un revisore effettivo ed uno supplente, designati dal Ministero per i beni e le attività culturali; c) un revisore effettivo ed uno supplente, eletti dall'Assemblea delle Classi Riunite, scelti tra i Soci nazionali o tra persone in possesso dell'iscrizione al registro dei revisori legali.

I membri del Collegio dei revisori durano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta.

Ai revisori non spettano compensi, indennità o gettoni di presenza.



3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

3.1) MISURAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'Accademia Nazionale dei Lincei è divisa in 3 aree funzionali:

1. Direzione Generale e Segreteria scientifica;
2. Direzione Servizi Amministrativi;
3. Biblioteca.

ogni area funzionale perseguirà un obiettivo strategico, come dettagliatamente descritto nel piano delle performance 2013-2015.

In sintesi tali obiettivi sono:

Priorità politica 1 – Divulgazione e semplificazione delle procedure istituzionali (Direzione Generale e Segreteria scientifica)

In tale ambito sono stati conferiti i seguenti obiettivi

Obiettivo strategico: *"Valorizzazione dell'accessibilità alle Borse di Studio"*.

Obiettivo strategico: *"Valorizzazione delle pubblicazioni prodotte"*.

Obiettivo strategico: *"Valorizzazione dell'attività scientifica"*.

Obiettivo strategico: *"Valorizzazione dell'attività museale di Villa Farnesina"*.

Priorità politica 2 – Risparmio ed efficienza dell'area funzionale 'Direzione Servizi amministrativi'

Obiettivo strategico: *"Aumento dell'efficienza e dell'efficacia"*.

Priorità politica 3 – area funzionale 'Biblioteca'

Obiettivo strategico: *"Miglioramento dell'accessibilità per giungere a una più ampia fruibilità del materiale librario e ad un maggiore contatto con il potenziale bacino di utenti"*

Per misurare il livello raggiunto si utilizzano degli indicatori, i quali sono intesi come strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative ad aspetti rilevanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente.

Gli indicatori possono essere:

- di diversa natura: ad es. quantitativi, di efficacia come la soddisfazione del cliente, di efficienza come il contenimento dei costi, finanziari, di performance come le performance dei fornitori, di innovazione come i monitoraggi effettuati sulla formazione e sulla crescita, di servizio, ecc
- di diverso ambito: indicatori di input, di processo, di output, indicatori di risultati, di impatto sull'organizzazione, ecc
- quantitativi, qualitativi, un mix tra i due
- di diverso orizzonte temporale: a breve, medio e lungo termine

In particolare le tipologie di indicatori usati si possono distinguere in:

1. **Indicatori di efficienza.** L'efficienza è espressa dal rapporto tra risorse impiegate e output ottenuti, esplicitando l'attitudine dell'organizzazione ad impiegare le risorse razionalmente nel processo economico di produzione per ottenere l'output.



Il numeratore della frazione può essere espresso in termini monetari o quantitativi, mentre per l'output viene solitamente utilizzata una sua formulazione tecnica. Poiché l'efficienza può essere calcolata sia complessivamente che in relazione ai diversi fattori che partecipano al processo produttivo, la valorizzazione monetaria dell'input si rende necessaria quando viene calcolata una configurazione che comprende varie tipologie di fattori produttivi, le cui quantità di impiego sono esprimibili con misure non omogenee.

2. **Indicatori di efficacia.** Questo indicatore, definito anche come interno, gestionale o manageriale, individua la capacità dell'Ente di raggiungere i propri obiettivi; la valutazione è orientata prevalentemente alle attività svolte internamente all'amministrazione, e si riferisce tendenzialmente al breve termine. L'efficacia viene solitamente espressa come il rapporto tra risultato ed obiettivo; il primo dovrà essere un dato oggettivo e definibile, il secondo viene fissato dalle amministrazioni tenendo in considerazione aspetti che vengono ritenuti rilevanti e ad un livello giudicato soddisfacente.

Tra gli indicatori di efficacia annoveriamo anche gli **indicatori di qualità** come le misure collegate alla modificazione del comportamento dei soggetti beneficiari o quelle tese a misurare quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione indesiderata, e cioè sono in grado di spiegare i risultati della politica.

Tale indicatore funge da «valutatore» imparziale della validità del livello di performance.

| Ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del Dlgs 150/2009 | Indicatori | |
|---|------------|-----------|
| | Efficienza | Efficacia |
| <i>Semplificazione delle procedure d'erogazione Borse di studio</i> | | |
| <i>Ottimizzazione dell'attività editoriale</i> | | |
| <i>Miglioramento della divulgazione del patrimonio archivistico dell'Accademia, della conservazione e dell'accessibilità per gli studiosi per una più ampia fruibilità del materiale documentario</i> | | |
| <i>Ottimizzazione dell'attività organizzativa relativa alle manifestazioni accademiche</i> | | |
| <i>Valorizzazione della promozione e dell'attività ricettiva del Museo di Villa Farnesina</i> | | |
| <i>Internazionalizzazione degli stipendi e integrazione dei sistemi di pagamento per i beneficiari di cui l'Accademia è sostituto d'imposta</i> | | |
| <i>Potenziamento del sistema contabile</i> | | |
| <i>Miglioramento e modernizzazione della gestione del patrimonio</i> | | |
| <i>Miglioramento della catalogazione nel Fondo moderno di tutte le pubblicazioni accademiche attraverso la rete SBN</i> | | |
| <i>Potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive</i> | | |
| <i>Potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive</i> | | |



La valutazione avverrà sulla base dei seguenti criteri:

1. Confronto tra livello di performance attesa (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguita (valore dell'indicatore misurato a consuntivo).
2. Analisi - laddove possibile e/o significativo - dei trend storici delle performance effettivamente conseguite.

La valutazione avverrà in riferimento agli ambiti di valutazione delle performance organizzative definiti all'art. 8 del Dlgs 150/2009:

- a) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (ATTUAZIONE PROGRAMMI).
- b) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (QUALITÀ PERCEPITA).
- c) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (PROCESSI E COMPETENZE INTERNE).
- d) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i soggetti interessati e i Soci (COMUNICAZIONE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT).
- d) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (EFFICIENZA).
- e) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (SERVIZI EROGATI).

Nella determinazione degli obiettivi strategici si è cercato di mettere in moto un processo di miglioramento e arricchimento organizzativo e funzionale dell'Ente. In questa fase la maggioranza degli obiettivi sono di ridisegno e miglioramento dei processi, l'Ente pertanto si trova in una fase di start-up. Di seguito uno schema che illustra, per ogni obiettivo, il risultato atteso e il relativo indicatore.



| Obiettivo strategico Area funzionale DIREZIONE GENERALE E SEGRETERIA SCIENTIFICA | Obiettivo operativo | Indicatore 2013 | Risultato atteso |
|---|--|--|--|
| <i>Valorizzazione dell'accessibilità a Borse di Studio</i> | Semplificazione delle procedure d'erogazione delle borse di studio, istituite per incoraggiare giovani studiosi a ricerche nei vari campi e consentire il perfezionamento della loro preparazione scientifica. | Customer satisfaction= Totale punteggio questionari / numero dei questionari pervenuti | Valore dell'indicatore \geq 8(vedi scala di valutazione A) |
| <i>Divulgazione e semplificazione delle procedure istituzionali</i> | Divulgazione e semplificazione delle procedure istituzionali | Indicatore di efficacia - raggiungimento dell'obiettivo | Risultato raggiunto |
| <i>Valorizzazione dell'attività scientifica</i> | Ottimizzazione dell'attività organizzativa relativa alle manifestazioni accademiche. | Customer satisfaction= Totale punteggio questionari / numero dei questionari pervenuti | Valore dell'indicatore \geq 8(vedi scala di valutazione A) |
| <i>Valorizzazione delle pubblicazioni prodotte</i> | Ottimizzazione dell'attività editoriale | Customer satisfaction= Totale punteggio questionari / numero dei questionari pervenuti | Valore dell'indicatore \geq 8(vedi scala di valutazione A) |
| <i>Valorizzazione dell'attività museale di Villa Farnesina</i> | Valorizzazione della promozione e dell'attività ricettiva del Museo di Villa Farnesina | Indicatore di efficacia - raggiungimento dell'obiettivo | Risultato raggiunto |



| Obiettivo strategico Area funzionale SERVIZI AMMINISTRATIVI | Obiettivo operativo | Indicatore 2013 | Risultato atteso |
|--|---|---|--|
| <i>Aumento dell'efficienza e dell'efficacia</i> | Internalizzazione degli stipendi e integrazione dei sistemi di pagamento per i beneficiari di cui l'Accademia è sostituto d'imposta | Indicatore di efficacia del progetto Raggiungimento obiettivo: Raggiunto=5 Non raggiunto=0 | Risultato raggiunto |
| | | Indicatore di efficienza: (Costo unitario medio personale anno n-1 - costo unitario medio personale anno n / Costo unitario medio personale anno n-1) | Mantenimento/Miglioramento del risparmio percentuale (rispetto all'anno 2012) aumentando il numero dei servizi offerti (il valore atteso dell'indicatore sarà ≥ 0) |
| | Potenziamento del sistema contabile | Indicatore di efficacia del progetto Raggiungimento obiettivo: Raggiunto=5 Non raggiunto=0 | Risultato raggiunto |
| | | Indicatore di efficienza: (Costo unitario medio personale anno n-1 - costo unitario medio personale anno n / Costo unitario medio personale anno n-1) | Mantenimento/Miglioramento del risparmio percentuale (rispetto all'anno 2012) aumentando il numero dei servizi offerti (il valore atteso dell'indicatore sarà ≥ 0) |
| | Miglioramento e modernizzazione della gestione del patrimonio | Indicatore di efficacia del progetto Raggiungimento obiettivo: Raggiunto=5 Non raggiunto=0 | Risultato raggiunto |



| Obiettivo strategico Area funzionale BIBLIOTECA | Obiettivo operativo | Indicatore 2013 | Risultato atteso |
|---|---|--|---|
| <i>Miglioramento dell'accessibilità per giungere a una più ampia fruibilità del materiale librario e ad un maggiore contatto con il potenziale bacino di utenti</i> | miglioramento della catalogazione nel Fondo moderno di tutte le pubblicazioni accademiche attraverso la rete SBN | Numero libri catalogati anno n/1.800 | Il risultato atteso è la realizzazione di 1.800 schede di catalogazione ogni anno. Il valore atteso dell'indicatore è 1 (vedi scala di valutazione B) |
| | potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive | Customer satisfaction= Totale punteggio questionari / numero dei questionari pervenuti (gli utenti saranno i visitatori) | Valore dell'indicatore \geq 8(vedi scala di valutazione A) |
| | potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive | Numero schede di restauro anno n / Numero di libri restaurati anno n | Il risultato atteso del valore dell'indicatore è 1 (vedi scala di valutazione B) |
| | prolungamento del servizio al pubblico prevedendo un'apertura di un altro pomeriggio a settimana | Numero di aperture effettuate/Numero di settimane a disposizione durante l'anno | Risultato atteso è \geq 0,75 (vedi scala di valutazione C) |

3.2) FASI E TEMPI

La valutazione delle performance organizzative costituisce una fase del ciclo di gestione delle performance (art 4 del D.lgs. 150/2009). Qui di seguito si offre una breve illustrazione delle fasi che caratterizzeranno il ciclo di gestione della performance.

Inoltre viene specificato il calendario con cui vengono realizzate le varie fasi, evidenziando i trimestri necessari per il raggiungimento dell'obiettivo.



| Obiettivo strategico Area funzionale DIREZIONE GENERALE E SEGRETERIA SCIENTIFICA | Obiettivo operativo | 201 | | 2014 | | 2015 | |
|---|--|-----|----|------|----|------|----|
| | | I | II | I | II | I | II |
| <i>Valorizzazione dell'accessibilità a Borse di Studio</i> | Semplificazione delle procedure d'erogazione delle borse di studio, istituite per incoraggiare giovani studiosi a ricerche nei vari campi e consentire il perfezionamento della loro preparazione scientifica. | | | | | | |
| <i>Divulgazione e semplificazione delle</i> | Divulgazione e semplificazione | | | | | | |
| <i>Valorizzazione dell'attività scientifica</i> | Ottimizzazione dell'attività organizzativa relativa alle manifestazioni accademiche. | | | | | | |
| <i>Valorizzazione delle pubblicazioni prodotte</i> | Ottimizzazione dell'attività editoriale | | | | | | |
| <i>Valorizzazione dell'attività museale di Villa Farnesina</i> | Valorizzazione della promozione e dell'attività ricettiva del Museo di Villa Farnesina | | | | | | |

| Obiettivo strategico Area funzionale SERVIZI AMMINISTRATIVI | Obiettivo operativo | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--|--|------|----|------|----|------|----|
| | | I | II | I | II | I | II |
| <i>Aumento dell'efficienza e dell'efficacia</i> | Internalizzazione degli stipendi e integrazione dei sistemi di pagamento per i beneficiari di cui l'Accademia è sostituito d'imposta | | | | | | |
| | Potenziamento del sistema contabile | | | | | | |
| | Miglioramento e modernizzazione della gestione del patrimonio | | | | | | |



| Obiettivo strategico Area funzionale BIBLIOTECA | Obiettivo operativo | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|---|---|------|----|------|----|------|----|
| | | I | II | I | II | I | II |
| <i>Miglioramento dell'accessibilità per giungere a una più ampia fruibilità del materiale librario e ad un maggiore contatto con il potenziale bacino di utenti</i> | miglioramento della catalogazione nel Fondo moderno di tutte le pubblicazioni accademiche attraverso la rete SBN | | | | | | |
| | potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive | | | | | | |
| | potenziamento della conservazione e della fruibilità del materiale documentario attraverso la ricerca bibliografica, l'ottimizzazione dei processi e le attività espositive | | | | | | |
| | prolungamento del servizio al pubblico prevedendo un'apertura di un altro pomeriggio a settimana | | | | | | |

Il processo delle Performance si articola nelle seguenti fasi:

- A) Assegnazione degli obiettivi,
- B) Monitoraggio delle performance,
- C) Analisi del feedback.

A) Assegnazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi percorre tutta la struttura organizzativa dell'Ente. Nel periodo Settembre/Ottobre dell'anno precedente a quello di riferimento il Consiglio di Presidenza, su proposta del Direttore Generale e sentito l'OIV, definisce gli obiettivi strategici dell'Ente e successivamente assegna gli obiettivi individuali allo stesso Direttore Generale, garantendo il necessario raccordo e collegamento con le performance complessive dell'Accademia.

Entro il mese di Novembre dello stesso anno il Direttore Generale assegna gli obiettivi delle singole Aree funzionali.

Entro il mese di Dicembre ciascun Dirigente assegna gli obiettivi ai Dipendenti.

Si osservi che gli obiettivi sono definiti attraverso un percorso di coinvolgimento del valutato in ordine al parametro di valutazione ed al peso da assegnare a ciascun obiettivo.

Qualora all'atto dell'assegnazione degli obiettivi, il dipendente sia assente dal servizio, l'assegnazione stessa verrà posticipata al momento del suo rientro. Qualora l'assenza avvenga al momento della valutazione, la valutazione stessa gli verrà formalmente comunicata.

B) Monitoraggio delle performance

Al fine di pervenire ad una corretta valutazione finale il valutatore incontra periodicamente (ogni tre/quattro mesi) l'OIV per verificare lo stato di avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato e per definire eventuali azioni correttive finalizzate al conseguimento dell'obiettivo.

Durante la fase di monitoraggio l'OIV deve:

- con riferimento agli obiettivi, verificare l'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato;



- con riferimento ai comportamenti, osservare gli "episodi critici" (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) e tenerne memoria;
- confrontarsi in incontri periodici con il valutato sullo stato di avanzamento dei lavori e sugli episodi osservati;
- rinegoziare/sostituire, se necessario, gli obiettivi, per il verificarsi di situazioni che oggettivamente ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

C) Analisi del feedback

Nel mese di Marzo l'OIV comunica la valutazione espressa tenendo in debito conto le risultanze dell'attività di monitoraggio e le indicazioni finali contenute nelle direttive ricevute dall'Area funzionale.

3.3) SOGGETTI E RESPONSABILITA'

All'interno dell'Accademia, con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, intervengono i seguenti soggetti:

- ✓ il Consiglio di Presidenza
- ✓ il Direttore Generale
- ✓ i Dirigenti
- ✓ i Dipendenti
- ✓ l'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Consiglio di Presidenza:

✓ entro il 31 Gennaio di ciascun anno, approva il Piano della performance, documento programmatico triennale coerente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance, nonché gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi indicatori.

Il Direttore Generale:

- ✓ propone, sentito l'OIV, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ente;
- ✓ assegna gli obiettivi ai Dirigenti;
- ✓ viene valutato dallo stesso OIV di concerto con la Presidenza.

I Dirigenti:

- ✓ assegnano gli obiettivi ai dipendenti della propria Area funzionale;
- ✓ valutano la performance individuale dei propri dipendenti;
- ✓ intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fine della valutazione stessa.

I Dipendenti:

- ✓ intervengono nel processo di valutazione;
- ✓ concorrono alle indagini svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di Valutazione;



- ✓ sono coinvolti nella rilevazione operata dall'OIV.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

con delibera n.25 del 07 marzo 2013, il Consiglio di Presidenza dell'Accademia Nazionale dei Lincei ha proceduto alla nomina di un Organismo Indipendente di Valutazione monocratico, per il prossimo triennio, nella persona del Prof. Giancarlo Gandolfo, già componente del precedente OIV, con decorrenza dal giorno 11 marzo 2013. L'OIV:

- ✓ monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ✓ comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai Dirigenti delle Aree funzionali;
- ✓ garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/09, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- ✓ risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- ✓ promuove e certifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/09;
- ✓ verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- ✓ realizza indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare, mediante indagine a campione, la valutazione dei Dirigenti;
- ✓ si occupa della valutazione del Direttore-Generale di concerto con la Presidenza.

La coerenza del sistema di valutazione delle performance e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi si fonda su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni, che permettono in tal modo di ancorare il successivo giudizio su elementi conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio della performance, durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto dirigente-dipendente, ovvero l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di "contestare" in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

L'Ente utilizza, all'interno del nuovo programma di contabilità, delle 'funzioni obiettivo' che consentono di rilevare i costi per fattori produttivi, per aree di attività, informazioni, ricerca, formazione, ecc.

Le informazioni prodotte dal suddetto sistema di contabilità economica saranno integrate nel sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ente.



4) COMPOSIZIONE DEL SISTEMA

4.1) OBIETTIVI DI PERFORMANCE E COMPONENTI DI COMPORTAMENTO

In tale nuovo sistema, la valutazione individuale, in linea con le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009, contempla sia la componente 'obiettivo', sia la componente 'comportamento', in grado di monitorare in modo variabile e ragionevole le Performance del personale dirigente e amministrativo dell'Ente.

A seconda della tipologia del personale soggetto a valutazione verranno considerati differenti elementi di misurazione, così come indicato nella tabella di seguito:

| Target | Elementi di valutazione |
|---------------------------|------------------------------|
| Direttore Generale | ■ Componente 'obiettivo' |
| Dirigenti II fascia | ■ Componente 'comportamento' |
| Personale Categoria B e C | ■ Componente 'comportamento' |

Il punteggio relativo al raggiungimento degli *obiettivi* sarà valutato come valore medio dei punteggi legati ai diversi Indicatori delle Performance.

Il punteggio relativo al *comportamento* si sarà valutato come valore medio di punteggi relativi a diversi aspetti; il numero dei parametri di valutazione aumenterà con il crescere del livello di inquadramento del personale in quanto si sottolinea il conseguente incremento del carico di responsabilità.

Per quanto riguarda il Direttore Generale e i Dirigenti di II fascia la valutazione complessiva sarà ottenuta ponderando i punteggi relativi agli *obiettivi* e al *comportamento* attraverso i rispettivi pesi ponderali, così come specificato nell'allegato 9.

Le schede relative alla valutazione (**allegati 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8 e 9**) si articolano di conseguenza in due sezioni, una attinente agli obiettivi e una comportamentale, concorrendo entrambe alla determinazione del giudizio finale.

A) La componente "obiettivi"

La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti nell'ambito del processo di programmazione dell'Ente. Il Piano di performance, infatti, individua gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente nel suo complesso e delle unità organizzative di cui si compone. Tale sistema di obiettivi organizzativi viene declinato per i ruoli direttivi.

La valutazione, riguardo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, è effettuata mediante l'assegnazione di un punteggio (da 1 a 5) a ciascun obiettivo in relazione al grado di miglioramento relativo raggiunto.

B) La componente comportamenti professionali

Con riferimento alla componente comportamentale, l'Ente considera "il modo di agire" delle persone all'interno del contesto organizzativo, espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, che rappresentano invece cosa bisogna fare.

Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione della performance sono stati individuati alcuni comportamenti distintivi.



I comportamenti individuati sono relativi ai campi intellettuale, relazionale, realizzativo e gestione dell'incertezza.

Ciò consente una valutazione il più possibile differenziata che evidenzia punti di forza e di debolezza di ciascun valutato. Come si nota nella tabella sottostante sono presenti nel sistema due comportamenti volti a valutare un corretto approccio alla valutazione della performance, alla luce dei principi del D.Lgs. 150/09, sia da parte dei valutatori che dei valutati.

Si tratta in particolare:

- accuratezza e qualità;
- autocontrollo;
- orientamento al servizio;
- flessibilità;
- integrazione/collaborazione;
- impegno verso l'organizzazione;
- propositività;
- problem solving;
- gestione.

Per ogni valutato sono valutati diversi aspetti comportamentali che variano a seconda del ruolo ricoperto.

La valutazione dei comportamenti, può oscillare da un minimo di 1 ad un massimo di 5 e il punteggio finale verrà calcolato attraverso la media matematica dei punteggi assegnato agli aspetti valutati.

4.2) MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E BILANCIO

La misurazione e la valutazione delle performance organizzative si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione delle performance di cui all'art 4. del Dlgs 150/2009, il quale richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si tratta di un elemento di fondamentale importanza in quanto la valutazione delle performance è effettivamente possibile solo se i risultati raggiunti sono messi a confronto con le risorse effettivamente disponibili/utilizzate.

L'integrazione e il collegamento logico tra il sistema di misurazione e valutazione delle performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è garantito attraverso:

- a) la coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;
- b) il coordinamento delle figure e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (di cui all'art 14, comma 9 del Dlgs 150/2009) con le modalità già indicate nel precedente par. 6);
- c) l'integrazione degli strumenti di rilevazione.




ALLEGATI



Allegato 1

Scheda di valutazione degli obiettivi - Direttore Generale / Dirigenti II fascia

| |
|--|
|  <p>Scheda di valutazione degli obiettivi - Direttore Generale / Dirigenti II fascia</p> |
|--|

Anno di riferimento: _____

Valutato

Cognome: _____ Nome: _____

Area funzionale: _____

Responsabile della valutazione: _____

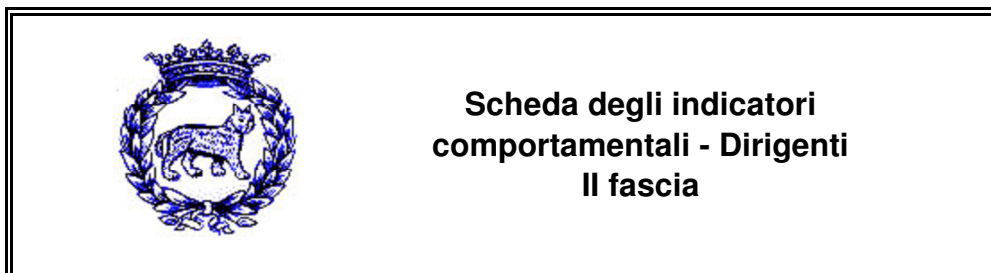
| N. | Obiettivo | Indicatore | Scadenza | Valutazione ⁽¹⁾ | Commenti |
|----|---|------------|----------|----------------------------|----------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| | Valutazione complessiva (giudizio in sintesi sul raggiungimento degli obiettivi - media dei punteggi attribuiti ai singoli obiettivi) | | | | |

⁽¹⁾ Vedi schede di valutazioni allegata al Piano delle Performance (il punteggio varia nel range 1-5)

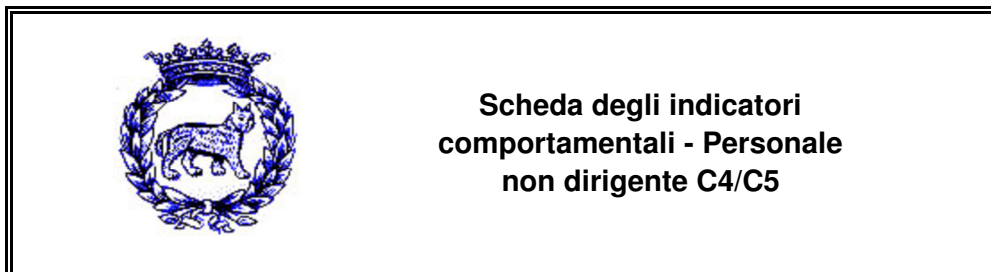


**Scheda degli indicatori
comportamentali - Direttore
Generale**

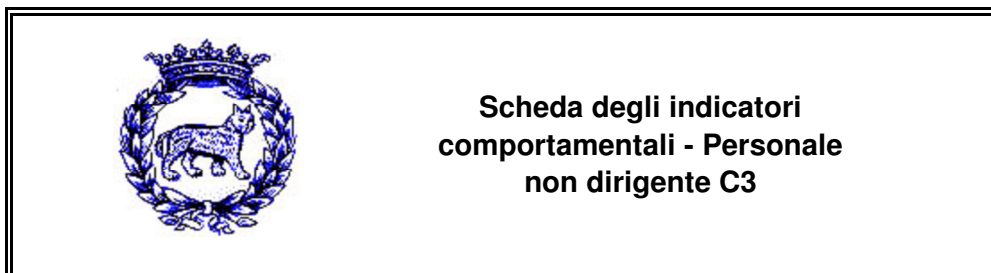
| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------------|--|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |
| Integrazione/Collaborazione | Condividere le informazioni e la propria esperienza; dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune; dimostrare attenzione alle esigenze e agli obiettivi delle altre Aree funzionali, offrendo disponibilità e supporto. | da 1 a 5 |
| Impegno verso l'organizzazione | Avere una chiara visione d'insieme dei processi; conoscere e comprendere il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi; porre le priorità personali in linea con i bisogni dell'Ente e sostenere le decisioni reputate utili per l'Ente. | da 1 a 5 |
| Propositività | Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future; dimostrare attenzione nei confronti delle esigenze, prevenendo situazioni di potenziale complessità; proporre soluzioni innovative e partecipare attivamente all'individuazione e attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento. | da 1 a 5 |
| Problem solving | Garantire la soluzione di problematiche complesse indirizzando i dipendenti verso schemi di lavoro adeguati e formalizzando un piano d'azione dettagliato; definizione di percorsi di crescita e formazione del personale, monitoraggio costante di tutti i processi. | da 1 a 5 |
| Gestione | Progettazione e gestione, in condivisione con i Dirigenti di I fascia, dell'organizzazione dell'Ente al fine di fronteggiare tutte le esigenze, contingenti e future, in una logica di continuo miglioramento. | da 1 a 5 |



| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------------|--|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |
| Integrazione/Collaborazione | Condividere le informazioni e la propria esperienza; dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune; dimostrare attenzione alle esigenze e agli obiettivi delle altre Aree funzionali, offrendo disponibilità e supporto. | da 1 a 5 |
| Impegno verso l'organizzazione | Avere una chiara visione d'insieme dei processi; conoscere e comprendere il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi; porre le priorità personali in linea con i bisogni dell'Ente e sostenere le decisioni reputate utili per l'Ente. | da 1 a 5 |
| Propositività | Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future; dimostrare attenzione nei confronti delle esigenze, prevenendo situazioni di potenziale complessità; proporre soluzioni innovative e partecipare attivamente all'individuazione e attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento. | da 1 a 5 |
| Problem solving | Indirizzando i dipendenti verso schemi di lavoro adeguati e formalizzando un piano d'azione dettagliato; definizione di percorsi di crescita e formazione del personale, monitoraggio costante di tutti i processi. | da 1 a 5 |



| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------------|--|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |
| Integrazione/Collaborazione | Condividere le informazioni e la propria esperienza; dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune; dimostrare attenzione alle esigenze e agli obiettivi delle altre Aree funzionali, offrendo disponibilità e supporto. | da 1 a 5 |
| Impegno verso l'organizzazione | Avere una chiara visione d'insieme dei processi; conoscere e comprendere il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi; porre le priorità personali in linea con i bisogni dell'Ente e sostenere le decisioni ritenute utili per l'Ente. | da 1 a 5 |
| Propositività | Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future; dimostrare attenzione nei confronti delle esigenze, prevenendo situazioni di potenziale complessità; proporre soluzioni innovative e partecipare attivamente all'individuazione e attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento. | da 1 a 5 |



| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------------|---|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |
| Integrazione/Collaborazione | Condividere le informazioni e la propria esperienza; dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune; dimostrare attenzione alle esigenze e agli obiettivi delle altre Aree funzionali, offrendo disponibilità e supporto. | da 1 a 5 |
| Impegno verso l'organizzazione | Avere una chiara visione d'insieme dei processi; conoscere e comprendere il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi; porre le priorità personali in linea con i bisogni dell'Ente e sostenere le decisioni reputate utili per l'Ente. | da 1 a 5 |



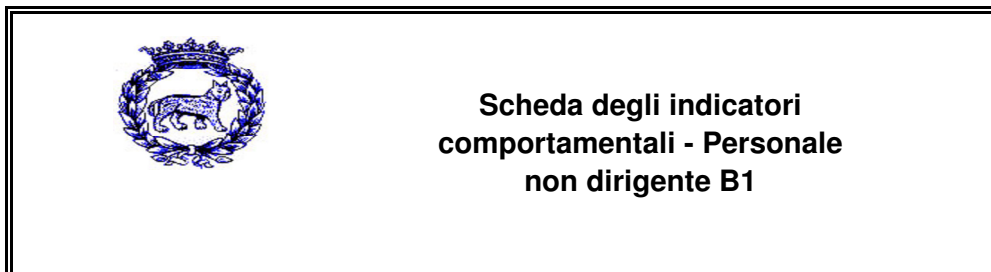
**Scheda degli indicatori
comportamentali - Personale
non dirigente C1/C2**

| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|-----------------------------|---|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |
| Integrazione/Collaborazione | Condividere le informazioni e la propria esperienza; dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune; dimostrare attenzione alle esigenze e agli obiettivi delle altre Aree funzionali, offrendo disponibilità e supporto. | da 1 a 5 |



**Scheda degli indicatori
comportamentali - Personale
non dirigente B2/B3**

| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------|---|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |
| Flessibilità | Assecondare le innovazioni organizzativo-gestionali del processo senza mostrare resistenza. | da 1 a 5 |



| Comportamento | Indicatori | Punteggio |
|--------------------------|---|-----------|
| Accuratezza e qualità | Mantenere in ordine il proprio ambiente di lavoro, rintracciare facilmente documenti, file o altro; controllare le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro; dimostrare impegno per garantire la realizzazione dell'attività assegnata preoccupandosi della qualità. | da 1 a 5 |
| Autocontrollo | Capacità di mantenere lucidità mentale in situazioni incerte o stressanti, affrontandole con equilibrio e adottando comportamenti/iniziative idonee a superarle costruttivamente. | da 1 a 5 |
| Orientamento al servizio | Rendersi utile su manifesta richiesta, comunicando con completezza le informazioni. | da 1 a 5 |

**Scheda di valutazione
complessiva**

| Nome | Livello | Punteggio medio obiettivi (Range da 1 a 5) | Punteggio medio indicatore comportamentale (range da 1 a 5) | Peso ponderale punteggio obiettivi (%) | Peso ponderale punteggio comportamenti (%) | Valutazione complessiva |
|------|--------------------------------------|--|---|--|--|---|
| | Direttore Generale | X_{DG} | Y_{DG} | 80% | 20% | $(X_{DG} * 80\%) + (Y_{DG} * 20\%)$ |
| | Personale dirigente II fascia | $X_{DirII fascia}$ | $Y_{DirII fascia}$ | 80% | 20% | $(X_{DirII fascia} * 80\%) + (Y_{DirII fascia} * 20\%)$ |
| | Personale non dirigente - C4/C5 | - | $Y_{C4/C5}$ | | - | |
| | Personale non dirigente - C3 | - | Y_{C3} | | - | |
| | Personale non dirigente - C1/C2 | - | $Y_{C1/C2}$ | | - | |
| | Personale non dirigente - Area B2/B3 | - | $Y_{B2/B3}$ | | - | |
| | Personale non dirigente - Area B1 | - | Y_{B1} | | - | |