



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Edizione 5 – Revisione dicembre 2017

Approvato dal Consiglio di Amministrazione del Consorzio per l'AREA di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste – AREA Science Park con deliberazione di data 14 dicembre 2017, n. 87

Sommario

1.	INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI.....	2
2.	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	4
	2.1 GLI AMBITI.....	4
	2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	5
	2.2 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE	6
	2.3 RENDICONTAZIONE SOCIALE.....	10
	2.4 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	10
3.	METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
4.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
	4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI.....	11
	4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE	13
	4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE	14
	4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	16
	4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SERVIZIO	17
	4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UFFICIO	17
	4.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE DI UFFICIO	18
	4.8 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI	18
	Nota 1: ai fini dell'erogazione della premialità, la valutazione V_{pi} viene arrotondata per eccesso alla quarta cifra decimale (≥ 5).	20
	Nota 2: si precisa che la valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale (Pop) e di Unità organizzativa (Pou) è effettuata applicando il meccanismo del "cascading" (§ 4.6 e 4.7).	20
	4.9 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE	20
5.	ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI.....	25
	5.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE	25
	5.2 MATERNITÀ E ALTRE IPOTESI DI ASSENZA	26
	5.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	26
	5.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	26

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

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

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

All'interno del Sistema di Misurazione e valutazione sono previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il concetto di performance organizzativa e individuale è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e da ultimo modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74. Tale decreto, emanato in attuazione della legge 7 agosto 2015, n. 124 ("Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche") apporta significative novità in materia di performance, quali:

- l'introduzione della distinzione tra obiettivi specifici delle singole pubbliche amministrazioni e obiettivi generali: gli obiettivi generali, in coerenza con le politiche governative, identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza e del livello e qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- il rafforzamento del carattere ciclico della performance, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente nella fase di assegnazione degli obiettivi;
- l'attribuzione al Dipartimento della Funzione Pubblica del compito di elaborare linee guida e modelli per la valutazione, al fine di assicurare omogeneità tra le pubbliche amministrazioni;
- il riconoscimento del ruolo attivo dei cittadini e degli utenti nella valutazione della performance delle amministrazioni;
- l'attribuzione ai contratti collettivi nazionali del compito di definire le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e individuale;
- l'identificazione della valutazione quale condizione necessaria non solo per l'erogazione dei premi, ma anche per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e per il conferimento degli incarichi dirigenziali;
- la previsione di un peso prevalente, nella misurazione della performance individuale del personale dirigente e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, dei risultati della misurazione e valutazione della performance dell'ambito organizzativo di cui essi hanno diretta responsabilità;
- una specifica disciplina per le variazioni in corso di esercizio degli obiettivi e indicatori della performance organizzativa, che non comportano una formale modifica del Piano ma devono essere inserite nella relazione sulla performance e valutate dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- il rafforzamento del ruolo attribuito agli Organismi Indipendenti di Valutazione, in coerenza con il nuovo assetto della valutazione della performance e con le modalità di attribuzione degli incarichi di OIV conseguente all'introduzione dell'Elenco nazionale presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'Ente si è dotato per la prima volta di un sistema di misurazione e valutazione della performance nel 2010, cui hanno fatto seguito tre revisioni nel 2013, nel 2014 e nel 2015.

La presente edizione del Sistema è stata aggiornata sia al fine di recepire le modifiche apportate dal D.Lgs. n. 74/2017, sia per coordinare il ciclo di gestione della performance con alcune novità normative specificatamente riferibili agli enti di ricerca e, in particolare:

- la previsione di un Piano Integrato (Piano della Performance e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione) articolato secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance negli Enti Pubblici di Ricerca, pubblicate dall'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) a luglio 2015;
- il riconoscimento dell'autonomia dell'Ente nell'elaborazione del proprio Piano Triennale di Attività, operata con D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, grazie alla quale è possibile coordinare la pianificazione delle strategie dell'Ente con la definizione degli obiettivi di performance, ovviando alla differente tempistica in precedenza prevista.

Di conseguenza, le modifiche apportate alla presente edizione del Sistema intervengono a livello di:

- pianificazione e programmazione del ciclo di gestione della performance;
- aree di valutazione e ponderazione della valutazione individuale dei dipendenti;
- introduzione di una nuova tipologia di obiettivi assegnati di dirigenti, ovvero gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità;
- ridefinizione del meccanismo che assicura una significativa differenziazione dei giudizi nella valutazione del personale;
- revisione della scala di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- ruolo e compiti dell'OIV.

Ulteriori aspetti, come il collegamento con gli obiettivi generali delle pubbliche amministrazioni e l'armonizzazione con le norme del contratto collettivo nazionale di comparto, sono per ora soltanto accennati in attesa della definizione dell'assetto normativo.

Il presente documento contiene inoltre una metodologia di valutazione delle prestazioni che valorizza i processi condivisi e il carattere trasversale degli obiettivi e delle risorse impiegati per raggiungerli, oltre che uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

In particolare, il Sistema ambisce a misurare e valutare la performance "gestionale" dell'Ente, intesa come concetto più ampio della performance amministrativa, in quanto idonea a comprendere tutte le iniziative, le attività e i singoli progetti svolti nell'ambito delle finalità istituzionali dell'Ente. In questo senso, la valutazione della performance coinvolge anche il personale con il profilo di tecnologo e di ricercatore, ancorché la dimensione propriamente scientifica delle loro attività sarà oggetto di una separata valutazione con strumenti in corso di definizione.

Al presente documento sono allegati le seguenti schede:

- AII. 1 SCHEDE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ – DIRETTORI DI SERVIZIO
- AII. 2 SCHEDE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 3 SCHEDE DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORE GENERALE
- AII. 4 SCHEDE DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ, DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORI DI SERVIZIO
- AII. 5 SCHEDE DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 6 SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE NON DIRIGENTE E

NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO

- All. 7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORE GENERALE
- All. 8 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORI DI SERVIZIO
- All. 9 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – RESPONSABILI DI UFFICIO
- All. 10 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – PERSONALE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema misura e valuta la performance dell'intera organizzazione dell'Ente; a capo della struttura gestionale è posto il **Direttore Generale**, che si dota di alcuni uffici o unità operative che lo coadiuvano nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento delle strutture subordinate e della segreteria degli organi. Alla Direzione Generale (acronimo DGE) sono subordinate attualmente **cinque strutture di livello dirigenziale** denominate **Servizi**, alle quali sono preposti dirigenti amministrativi o dirigenti tecnologi (fatta eccezione per il Servizio Organizzazione e Risorse Umane, cui attualmente è preposto *ad interim* il Direttore Generale).

Le direzioni di livello dirigenziale sono le seguenti: Servizio Amministrazione e Information Technology (acronimo AIT); Servizio Organizzazione e Risorse Umane (ORG); Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente (SET); Servizio Innovazione e Sistemi complessi (ISC); Servizio Sistema Parco, SIS FVG e Formazione per le Imprese (PSF).

Il Sistema di valutazione, oltre alla struttura dell'Ente, prende in considerazione, ai fini del ciclo della performance organizzativa e della relativa misurazione e valutazione, anche la società denominata **Innovation Factory S.r.l.** (acronimo **IF**), costituita per la gestione in regime di *in house providing* di una parte delle finalità istituzionali di AREA. IF è l'incubatore di primo miglio dell'Ente, che da febbraio 2012 ne detiene la totalità del capitale. IF fornisce supporto alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese innovative, assicurando servizi di affiancamento, tutoraggio, assistenza tecnica, commerciale, organizzativa e finanziaria alle *start-up*.

2.1 GLI AMBITI

In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

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

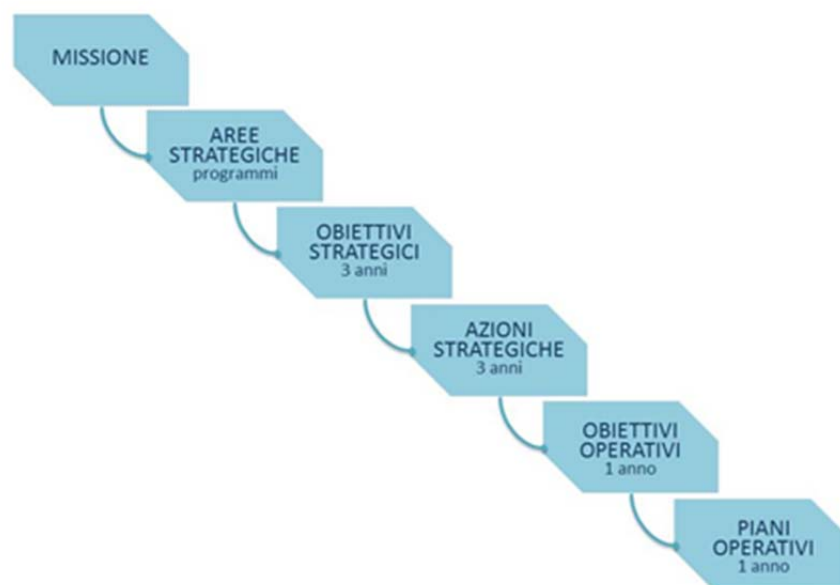
- l’attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogno e alle esigenze della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all’amministrazione:
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2 L’ALBERO DELLA PERFORMANCE

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

- la missione dell’Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire;
- le aree strategiche, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l’ente opera, così come identificate nell’ambito delle strategie definite dal Consiglio di Amministrazione;
- gli obiettivi strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascuna area strategica l’Ente si propone di perseguire;
- le azioni strategiche, ovvero i macro ambiti in cui si inseriscono i programmi per perseguire gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che l’ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici;
- i piani operativi (progetti), ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell’ambito dell’esercizio.

Figura 1 – Albero della performance.



2.2 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE

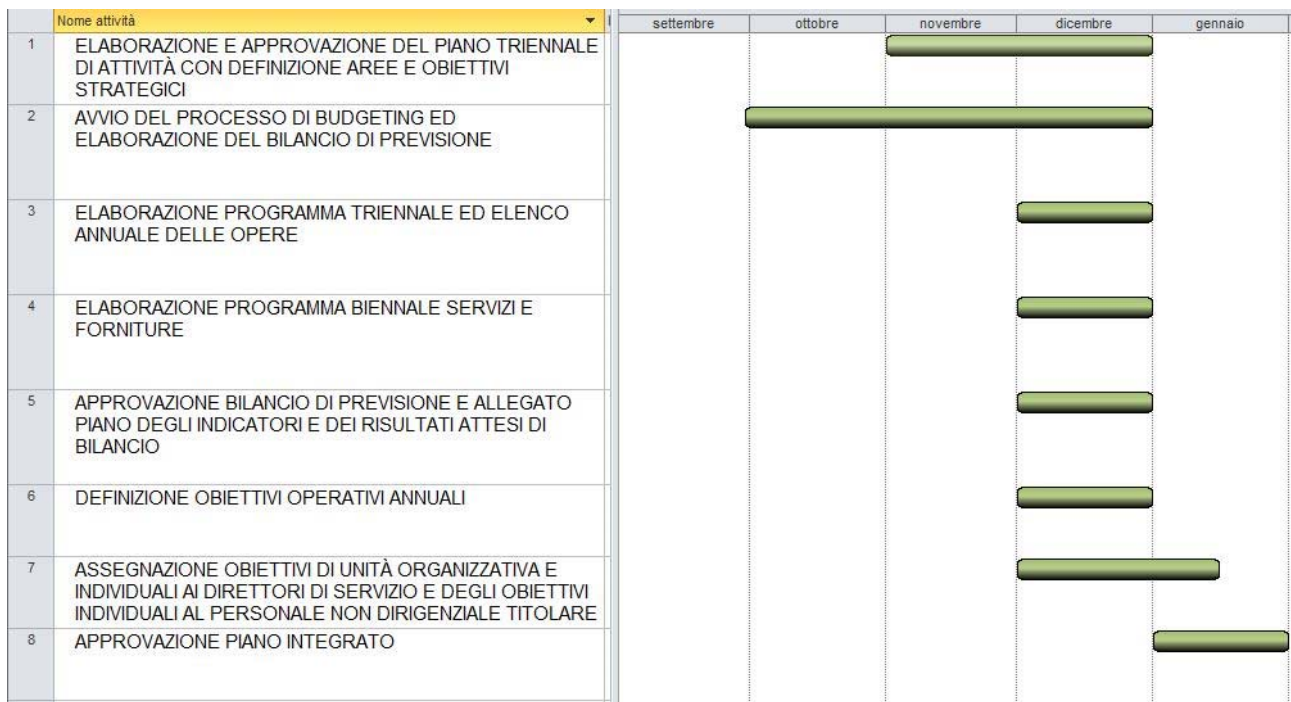
Il Piano Integrato, ovvero il documento unitario che AREA predispone per pianificare i propri obiettivi di performance e di anticorruzione, viene adottato con cadenza annuale. Il processo di rielaborazione del Piano Integrato prende avvio nel mese di **novembre** di ogni anno, con l'elaborazione degli indirizzi strategici inseriti nel Piano Triennale di Attività (PTA), e si conclude nel mese di **gennaio** dell'anno successivo con l'approvazione del Piano.

Il processo che porta all'adozione del Piano viene pertanto coordinato sia con l'elaborazione delle strategie nell'ambito del PTA sia con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

Le principali attività previste sono elencate di seguito.

- 1) Elaborazione del Piano Triennale di Attività con definizione delle Aree e Obiettivi strategici;
- 2) Avvio del processo di *budgeting* ed elaborazione del bilancio di previsione;
- 3) Elaborazione del programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 4) Elaborazione del programma biennale servizi e forniture;
- 5) Approvazione bilancio di previsione ed allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere;
- 6) Definizione obiettivi operativi annuali;
- 7) Assegnazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori di Servizio e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio;
- 8) Approvazione del Piano Integrato.

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



ID 1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione e approvazione del Piano triennale di attività con definizione aree e obiettivi strategici			
Responsabilità: Servizi, DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
I Servizi concorrono all'elaborazione delle redazioni del Piano, con il coordinamento di DGE (gruppo di lavoro). Il CDA approva, avvalendosi del supporto del Consiglio Tecnico-Scientifico, il documento di indirizzo politico che definisce le linee strategiche e gli obiettivi strategici triennali. Le linee strategiche tengono conto degli atti di indirizzo governativo, quali il PNR, e delle priorità politiche.	Piano triennale di attività	Il documento di pianificazione strategica definisce le aree prioritarie di intervento (Aree strategiche), i programmi di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici triennali con le relative azioni e l' <i>outcome</i> atteso	Entro 31 dicembre

ID 2 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Avvio del processo di <i>budgeting</i> ed elaborazione del bilancio di previsione			
Responsabilità: Direttori di Servizio, AIT			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Ogni Servizio fornisce le previsioni quantitative e qualitative dei progetti ed attività che intende realizzare nel corso dell'anno coerentemente con le linee strategiche. Sulla base dei progetti proposti dai Servizi, AIT opera la previsione economico-finanziaria articolata in missioni, programmi/UPB e progetti.	Bozza del Bilancio di previsione	Il Bilancio di previsione è il preventivo finanziario, si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Si articola in missioni, programmi e progetti e comprende il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (art. 19 del D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91)	Avvio entro 30 settembre e conclusione entro dicembre

ID 3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle opere			
Responsabilità: SET, CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente dal Servizio SET, che predispone anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno. Il Programma viene approvato dal Consiglio di Amministrazione.	Programma triennale ed elenco annuale delle opere	Il programma triennale definisce gli interventi previsti, in base alle norme sulla programmazione dei lavori pubblici, individuando in particolare gli obiettivi prioritari dell'Ente e le principali caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi proposti.	Entro 31 dicembre

ID 4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione programma biennale servizi e forniture			
Responsabilità: DGE, CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
L'acquisto di beni e servizi di importo superiore a 40.000 euro, IVA esclusa, avviene sulla base di un programma biennale, aggiornato annualmente (art. 21 del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50).	Programma biennale di forniture e servizi	Il programma biennale pianifica gli acquisti previsti, sulla base di schemi definiti con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.	Entro 31 dicembre

ID 5 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Approvazione bilancio di previsione e allegato Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio			
Responsabilità: CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Il CDA, su proposta del Presidente e sentito il DGE, approva il bilancio di previsione unitamente al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.	Bilancio di previsione e Piano degli indicatori	Si veda ID 2	Entro il 31 dicembre

ID 6 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Definizione obiettivi operativi			
Responsabilità: DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Nel mese di dicembre, sulla base delle azioni strategiche programmate, DGE provvede a definire gli obiettivi operativi annuali condividendoli con i Direttori dei Servizi coinvolti.	Obiettivi operativi (annuali)	Gli obiettivi operativi sono definiti coerentemente con quelli strategici; per ciascun obiettivo viene individuato un indicatore e un <i>target</i> di riferimento	Entro 31 dicembre

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

ID 7 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Assegnazione obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori di Servizio e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio			
Responsabilità: DGE e Direttori Servizi			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
DGE formalizza gli obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori dei Servizi attraverso la compilazione e sottoscrizione delle scheda	Obiettivi di unità organizzative e individuali	Fase di assegnazione obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità	Entro il 15 gennaio

assegnazione successivamente, i Direttori di Servizio operano l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico responsabile di ufficio.	obiettivi;	del personale Dirigente e obiettivi individuali del personale non dirigente responsabile di ufficio		
---	------------	---	--	--

Il Direttore Generale predisporre le schede per l'assegnazione degli obiettivi (**Allegato 1**) ai Direttori di Servizio. L'obiettivo dovrà essere condiviso con il valutato ed essere altresì coerente con gli obiettivi strategici e operativi e con le risorse umane e strumentali assegnate al valutato.

A conclusione di questa fase, viene riportata nella scheda una descrizione sintetica degli obiettivi individuali affidati e dei relativi progetti. Nella colonna "Indicatore" dovrà essere specificata la modalità di misurazione stabilita per ciascun obiettivo assegnato; tale misura potrà essere qualitativa (criterio di efficacia) o quantitativa (criterio di efficienza). Il target rappresenta il valore dell'indicatore che deve essere conseguito. Ciascun Direttore provvede entro il mese di gennaio all'assegnazione degli obiettivi individuali e di unità organizzativa ai responsabili di ufficio del proprio Servizio, compilando insieme con il destinatario dell'obiettivo la relativa scheda (**Allegato 2**).

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

È preferibile assegnare almeno due obiettivi ai responsabili di ufficio.

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

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

ID 8 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Approvazione Piano Integrato			
Responsabilità: CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Entro il 31 gennaio di ogni anno il CDA provvede ad approvare il Piano Integrato proposto dal Direttore Generale	Piano Integrato	Il Piano Integrato ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche e i piani operativi annuali. Il Piano Integrato comprende obiettivi operativi trasversali, obiettivi di unità organizzativa e obiettivi individuali.	Entro il 31 gennaio

2.3 RENDICONTAZIONE SOCIALE

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

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

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

L’Ente promuove strumenti di rendicontazione dei risultati della performance non autoreferenziali, che includano forme di divulgazione pubblica, eventi dedicati, iniziative sui canali di comunicazione digitale.

L’Ente provvede inoltre all’individuazione degli *stakeholder* chiave, appositamente individuati nel Piano Integrato, al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

2.4 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L’Ente assicura la rendicontazione e il dialogo con gli *stakeholder* attraverso il Piano Integrato, che nella sezione dedicata alla Trasparenza definisce gli strumenti di ascolto e rendicontazione agli *stakeholder*.

Per una più puntuale individuazione degli *stakeholder* è utilizzata la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenaghen Charter. L’utilizzo di questa matrice consente di identificare, fra tutti gli *stakeholder* di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull’attività specifica. Ogni anno, nel corso della revisione del contesto strategico, l’Ente verifica se la selezione degli *stakeholder* strategici abbia bisogno di aggiornamento e variazione. Tutto ciò allo scopo di stabilire, per successive aggregazioni, una gerarchia degli *stakeholder* che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all’attività dell’Ente, quelli che ne influenzano i comportamenti e quelli che hanno un più elevato grado di interesse e di influenza.

L’adozione di questo modello e la ricostruzione di una classificazione gerarchica (per interesse e influenza) degli *stakeholder* è di particolare importanza, perché offre una visione chiara di tutte le categorie di *stakeholder* con le quali l’Ente interagisce a diverso livello e concorre a determinare forma e contenuti della comunicazione e del coinvolgimento diretto.

Figura 3 - Copenhagen Charter.

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI
	BASSO		

3. METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

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

- premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Ente, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI

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

- per il personale dirigenziale (art. 9, comma 1, D.Lgs. 150/2009):
 - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il restante personale (art. 9, comma 2, D.Lgs. 150/2009):
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di valutazione del personale dell'Ente tiene conto, inoltre, della normativa transitoria introdotta dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 (conversione del D.L. n. 95/2012) che, nelle more dei rinnovi della contrattazione collettiva congelata nel periodo 2010-2015 in base alle norme di contenimento della spesa pubblica, ha previsto che la performance individuale sia collegata:

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

Secondo l'organizzazione dell'Ente possono essere distinte diverse tipologie di destinatari della misurazione e valutazione della performance individuale. Nell'ambito oggettivo dell'art. 9, comma 1, del D.L. 150/2009 (e, nella fase transitoria, dell'art. 5, comma 11, del D.L. n. 95/2012) e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei diversi C.C.N.L. applicabili, sono valutati:

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

Nell'ambito dell'art. 9, comma 2, del D.L. 150/2009 (e, nella fase transitoria, dell'art. 5, comma 11bis, del D.L. n. 95/2012) e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei profili di appartenenza, sono valutati:

B	Incarico	Profilo professionale	C.C.N.L.	Tipologia art. 9, comma 2
B.1	Titolare di Incarico di responsabile di ufficio	Ricercatore, Tecnologo, Funzionario, Collaboratori Ter/ Amm	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca	personale con qualifica non dirigenziale
B.2	//	Ricercatore, Tecnologo, Funzionario, Collaboratori Ter/Amm	C.C.N.L. comparto del personale degli Enti di ricerca	personale con qualifica non dirigenziale

L'inclusione del personale con profilo di Tecnologo e di Ricercatore nell'ambito del presente sistema di valutazione è stata effettuata per preservare il carattere gestionale, piuttosto che amministrativo, della performance organizzativa e per valorizzare il contributo di tutte le figure professionali nell'organico dell'Ente al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organo di vertice dell'Amministrazione. Lo sviluppo di un parallelo sistema di valutazione destinato alla dimensione scientifica e tecnologica potrà, in futuro, portare a una diversa considerazione di tale scelta valutativa, anche alla luce della contrattazione collettiva recentemente riavviata.

4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione individuale del personale dell'Ente è basata su due componenti dell'attività lavorativa:

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Alla valutazione consegue l'erogazione del premio di produttività secondo le previsioni dei distinti C.C.N.L. Il Sistema di misurazione e valutazione prevede l'adozione del meccanismo "a cascata" (*cascading*), considerato sotto un duplice aspetto:

1) in ordine all'assegnazione degli obiettivi: ciascun dipendente eredita, in misura differenziata rispetto al diverso grado di responsabilità connesso al ruolo, gli obiettivi operativi dell'Ente, che hanno natura trasversale in quanto tutti i dipendenti e tutte le unità organizzative dell'Ente devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo trasversale approfondendo la massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo per tutti i soggetti coinvolti; i dipendenti assegnati a uno specifico Servizio, o alla Direzione Generale, ereditano inoltre la valutazione degli obiettivi di unità organizzativa assegnati al Direttore di Servizio, o al Direttore Generale. L'assegnazione di obiettivi individuali al dipendente rientra sempre nella sfera di intervento della struttura di appartenenza e discende dagli obiettivi di performance o individuali assegnati alla struttura e al superiore gerarchico.

2) in ordine alla valutazione: il valutato ha come valutatore colui che gli assegna gli obiettivi, fatta eccezione per il Direttore Generale, la cui valutazione complessiva è proposta dall'OIV mentre gli obiettivi sono fissati dal Consiglio di Amministrazione che ne valuta anche i comportamenti organizzativi.

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

La soluzione "a cascata" nell'assegnazione degli obiettivi è un meccanismo che consente di avvicinare progressivamente gli obiettivi all'esecutore dell'attività, rendendone il conseguimento sempre più dipendente dalla sua diretta azione. La partecipazione di tutti i soggetti facenti parte di una struttura, a qualsiasi livello incardinati, è elemento fondamentale per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente. Pertanto il fatto di "ereditare" gli obiettivi di natura trasversale nell'ambito della valutazione non significa "subire" una conseguenza in modo passivo, bensì ottenere un riconoscimento indiretto del proprio contributo fattivo, in quanto senza il contributo di tutta l'organizzazione gli obiettivi non sono conseguibili. La valutazione del personale non dirigente e non titolare di incarico di responsabile di ufficio viene operata dal Direttore del Servizio su proposta, ove istituito, del responsabile dell'ufficio di appartenenza del valutato.

4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

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

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

a) Area di valutazione del risultato

In questa area di valutazione vengono presi a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi definiti ed affidati all'inizio dell'anno. Caratteristica comune degli obiettivi è di essere:

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

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

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

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

appartenenza (dal Direttore Generale, per il personale della Direzione Generale) e hanno diretta attinenza al ruolo ricoperto e all'ufficio oggetto dell'incarico, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategico-operativi descritti nel Piano Integrato dell'Ente.

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

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

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

b) Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata, in relazione al ruolo, considerando il comportamento effettivamente posto in essere dal valutato.

Questa valutazione prende in considerazione la qualità dell'apporto personale al funzionamento della struttura di appartenenza e dell'organizzazione nel suo complesso. In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi virtuosi che l'organizzazione valuta possano concorrere al raggiungimento dei risultati, e, in generale, al proficuo svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

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

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono contemplati nei seguenti allegati:

- per il Direttore Generale (**allegato 3B**)
- per i Direttori di Servizio (**allegato 4C**);
- per i Responsabili di Ufficio (**allegato 5B**);
- per il restante personale (**allegato 6A**).

In sede di valutazione dei comportamenti organizzativi, il Direttore Generale verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato. Nel caso di specifici

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

Il valutatore utilizza la seguente scala:

DESCRIZIONE	Scala
Raramente	1
Occasionalmente	2
Qualche volta	3
Abbastanza frequentemente	4
Quasi sempre	5
Sempre	6
Role model: generazione di emulazione	7

c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

In questa area è considerata la capacità del Direttore Generale e dei Direttori di Servizio di differenziare i giudizi espressi sui comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale assegnato alle strutture di diretta responsabilità. In coerenza con la previsione normativa che impone una "significativa differenziazione dei giudizi", si prevede che ciascun valutatore (Direttore Generale e Direttori di Servizio) garantisca nell'esercizio di valutazione il rispetto di un determinato indice minimo di differenziazione dei giudizi, formalmente stabilito di anno in anno, tenendo conto dei risultati registrati negli esercizi precedenti, dal Direttore Generale; l'indice può essere eventualmente differenziato, ad esempio in base alla numerosità dei soggetti valutati. Il rispetto di tale indice è obbligatorio ed è oggetto di specifica comunicazione in fase di avvio del processo di valutazione.

L'indice di varianza è monitorato dal Servizio Organizzazione e Risorse Umane.

4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

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

La valutazione è data per l'80% dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale, per il 10% dal grado di conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e per il 10% dalla valutazione dei comportamenti organizzativi.

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

Il processo di valutazione della performance individuale del Direttore Generale si articola in quattro fasi, gestite dall'Organismo Indipendente di Valutazione che ne formula apposita proposta al Consiglio di Amministrazione:

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;

- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Consiglio di Amministrazione e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 7**) a cura del Servizio ORG;
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio complessivo conseguito.

4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SERVIZIO

Per il personale con incarico di Direttore di Servizio la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva in misura prevalente, ovvero nella misura del 65% (rispettivamente, 50% e 15%). La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 30%.

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

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

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi trasversali, di unità organizzativa e individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 8**) a cura del Servizio ORG;
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UFFICIO

Per il personale titolare di incarico di responsabile di ufficio, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e di unità organizzativa incide sulla valutazione complessiva nella misura del 45% (rispettivamente 40% e 5%). La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 50%.

Il dipendente eredita "a cascata", gli obiettivi operativi trasversali dell'Ente e gli obiettivi dell'unità organizzativa alla quale è assegnato.

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

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

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa, valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo conseguito;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 9**) a cura del Servizio ORG;
- 5) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio conseguito.

4.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE DI UFFICIO

Per il personale con qualifica non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e di unità organizzativa incide sulla valutazione complessiva nella misura del 35% (rispettivamente 30% e 5%), mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 65%.

Pertanto non è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali a queste due tipologie di personale, fermo restando che il dipendente eredita "a cascata", gli obiettivi operativi trasversali dell'Ente e gli obiettivi dell'unità organizzativa alla quale è assegnato.

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

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

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

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi operativi di tipo trasversale;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 10**) a cura del Servizio ORG;
- 5) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio complessivo conseguito.

4.8 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Obiettivi operativi (OP)

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

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

dove n = numero OP;

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

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

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

Obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità (OU)

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

$$OU = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OU_i$$

dove n= numero OU

P_{OU} è applicabile solo al Direttore Generale e ai Dirigenti e viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative.

Obiettivi individuali (OI)

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

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

dove n= numero OI

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

Comportamenti organizzativi (OC)

La valutazione dei comportamenti organizzativi è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli comportamenti, normalizzata ai fini dell'applicazione del peso ad essa riservato.

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

dove n= numero OC

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

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

	P_{OP}	P_{OU}	P_{OI}	P_{OC}	Tot.
DIRETTORE GENERALE	80	10	-	10	100
DIRETTORI DI SERVIZIO	50	15	5	30	100
RESPONSABILE UFFICIO	40	5	5	50	100
ALTRO PERSONALE	30	5	-	65	100

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

Nota 1: ai fini dell'erogazione della premialità, la valutazione V_{pi} viene arrotondata per eccesso alla seconda cifra decimale (≥ 5).

Nota 2: si precisa che la valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale (Pop) e di Unità organizzativa (Pou) è effettuata applicando il meccanismo del "cascading" (§ 4.6 e 4.7).

4.9 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Nel mese di giugno di ogni anno la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance avvia il monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano Integrato; a tal fine, la Direzione Generale invia ai Direttori di Servizio una richiesta per verificare il livello di conseguimento degli obiettivi, verificandone eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione. All'esito del monitoraggio, potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, in ragione di effettivi cambiamenti di varia natura che comportino la necessità di una riprogrammazione dell'obiettivo.

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

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

La fase di monitoraggio intermedio riguarda inoltre l'ambito della misurazione della performance individuale basata sui comportamenti organizzativi, limitatamente ai casi di grave scostamento dal comportamento atteso. Nel caso in cui il Direttore di Servizio o il Direttore Generale rilevi che un dipendente assegnato alla propria struttura abbia posto in essere comportamenti organizzativi che possano dare luogo a una valutazione inferiore al 4 della misura massima attribuibile, è tenuto a segnalare al dipendente i principali elementi di osservazione tenuti in considerazione, proponendo specifiche azioni di miglioramento.

Costituisce valutazione negativa, ai fini di quanto previsto dall'art. 3, comma 5bis, del D.Lgs. n. 150/2009, l'aver riportato una valutazione complessiva inferiore o uguale al 3 in relazione a:

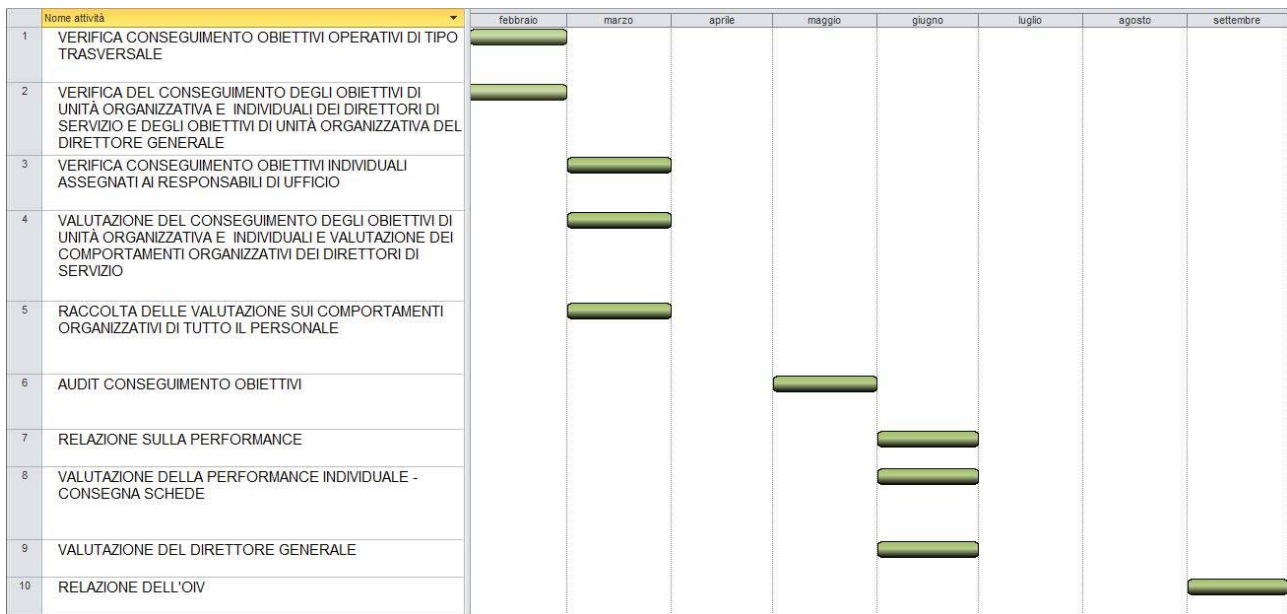
- la media della valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, per il personale dirigenziale;
- la media della valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, per il personale non dirigenziale che sia titolare di incarichi di responsabile di ufficio;
- i comportamenti organizzativi (per il personale non dirigenziale e non titolare di incarichi di responsabile di ufficio).

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

- 1) la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale;
- 2) la verifica del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali dei Direttori di Servizio e degli obiettivi di unità organizzativa del Direttore Generale
- 3) la verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio;
- 4) la valutazione del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio;
- 5) la raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale;
- 6) l'effettuazione di un audit interno semestrale sul conseguimento degli obiettivi;

- 7) l'approvazione della Relazione sulla performance;
- 8) la consegna agli interessati delle schede di valutazione della performance individuale;
- 9) la valutazione del Direttore Generale, proposta dall'OIV sulla base della verifica del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e della valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal Consiglio di Amministrazione;
- 10) la redazione della Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

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



ID 1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Attività: Verifica conseguimento degli obiettivi del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale

Responsabilità: OIV; STP

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia al Direttore Generale e ai Direttori di Servizio una richiesta per verificare il conseguimento dell'obiettivo e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazione sul conseguimento obiettivi	La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

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

ID 2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Attività: Verifica conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali dei Direttori di Servizio e degli obiettivi di unità organizzativa del Direttore Generale

Responsabilità: STP, DGE, Direttori di Servizio

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia ai al Direttore Generale e ai Direttori di Servizio una richiesta per verificare il conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e/o individuali e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazioni del Direttore Generale e dei Direttori di Servizio	La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

ID 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Attività: Verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio

Responsabilità: DGE, DRS

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Nel mese di gennaio STP invia ai Direttori di Servizio e al Direttore Generale una richiesta avente ad oggetto la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili degli uffici della propria struttura organizzativa	Schede di valutazione degli obiettivi individuali	La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 5 al presente documento.	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

ID 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Attività: Valutazione conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali e valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio

Responsabilità: DG

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Il valutatore (Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali, e opera la valutazione dei comportamenti, compilando la scheda di valutazione	Schede di valutazione obiettivi di unità organizzativa e individuali e dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 4 al presente documento	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

Il valutatore (Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti. Il valutatore compila quindi le schede di valutazione (**Allegato 4**), articolate:

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

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

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione.

ID 5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale			
Responsabilità: ORG			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Nel mese di gennaio ORG invia ai Direttori di Servizio e al Direttore Generale una richiesta avente ad oggetto la misurazione della performance individuale basata sul conseguimento dei comportamenti organizzativi	Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è differenziata in funzione del profilo professionale di ciascun dipendente	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

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

Il valutatore compila quindi le schede di valutazione, differenziate tra il personale titolare di incarico di ufficio e il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio:

1) per il personale non dirigenziale con incarico di Responsabile di ufficio il valutatore compila il **modello Allegato 5**, nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio riservato agli obiettivi individuali assegnati al responsabile e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la **parte b)** del medesimo allegato.

2) per il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio, il valutatore compila il modello **Allegato 6**, dove riporta la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale è effettuata con il coordinamento del Direttore Generale, che verifica la metrica di valutazione utilizzata per garantirne l'omogeneità, con il supporto dell'Ufficio Organizzazione e Risorse Umane.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione. Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate al Servizio ORG entro il mese di marzo.

ID 6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Audit conseguimento obiettivi			
Responsabilità: DGE, Struttura Tecnica Permanente			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
STP effettua un audit interno verificando, a campione, il conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e individuali	Carta di lavoro	L'esito delle verifiche effettuato è riportato in apposite carte di lavoro sottoposte a validazione da parte dell'OIV	Entro il 31 maggio successivo all'adozione del Piano

ID 7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione sulla performance			
Responsabilità: DGE, Struttura Tecnica Permanente; CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
STP, sulla base dei dati raccolti da DGE e ORG, predispone la Relazione sulla performance da sottoporre all'approvazione del CDA	Relazione della Performance	La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa e individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

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

ID 8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Valutazione performance individuale – consegna schede			
Responsabilità: ORG, DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
ORG consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale	Scheda Valutazione performance individuale	Dopo l'approvazione in CDA della Relazione della Performance, ORG consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale (allegati 7-8-9-10)	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

ID 9 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Valutazione del Direttore Generale			
Responsabili: CDA, OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il valutatore (CDA su proposta OIV) esplicita il livello di valutazione sulla base dei dati e informazioni raccolte dall'OIV (verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa; valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal Consiglio di Amministrazione)	Deliberazione del CDA	L'OIV, sulla base dei risultati validati nell'ambito della Relazione sulla Performance, fornisce al CDA gli elementi per operare la valutazione ai sensi dell'art. 7, comma 7, n. 13), dello Statuto dell'Ente	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

ID 10 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione dell'OIV			
Responsabili: OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
L'OIV, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, predispone la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Relazione sul Sistema	La Relazione sul Sistema contiene una verifica del funzionamento complessivo del sistema evidenziando gli aspetti positivi e le criticità, con proposte di ulteriore sviluppo e integrazione	Entro il 30 settembre successivo all'adozione del Piano

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando raccomandazioni e proposte. L'OIV comunica, laddove ritenute significative, le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e all'amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANVUR. È inoltre responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica.

5. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI

5.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE

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

5.2 MATERNITÀ E ALTRE IPOTESI DI ASSENZA

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

In tutti i casi in cui il dipendente non sia risultato in servizio nell'arco dell'esercizio per almeno 55 giorni lavorativi, attesa l'impossibilità di operare un'osservazione puntuale e sufficientemente prolungata dei comportamenti tenuti, gli viene attribuito d'ufficio il livello 0,3 su tutti i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione (scala di cui al paragrafo 4.3, lettera "b"). Questo punteggio non configura valutazione negativa (§ 4.9).

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

5.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

La Direzione Generale elabora periodici report sullo stato di avanzamento degli obiettivi stabiliti dal Piano operativo della performance e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione all'OIV. Qualora in corso d'anno dovesse evidenziarsi che uno o più obiettivi non possono realizzarsi per cause sopravvenute e non prevedibili, il Piano può essere modificato: la modifica può comportare la soppressione di obiettivi e l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite.

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

5.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Allegato 1. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - DIRETTORI DI SERVIZIO					
ANNO DI RIFERIMENTO _____					
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE	data e firma			
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)	data e firma		
1.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					

1.B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					

Allegato 2. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI - RESPONSABILI DI UFFICIO					
ANNO DI RIFERIMENTO _____					
VALUTATORE:	DIRETTORE DI SERVIZIO: (inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)		data e firma	
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)		data e firma	
OBIETTIVI INDIVIDUALI					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:				
	OUTCOME:				
	STAKEHOLDER:				
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					

Allegato 3. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- DIRETTORE GENERALE

3.A) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - VALUTAZIONE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno ____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno ____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- DIRETTORE GENERALE							
3.B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE							
ANNO DI RIFERIMENTO _____							
VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi							Valutazione complessiva:
Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	Gestione dei cambiamenti	
(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	

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

Leadership				
Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.				
rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione	diffondere la "visione"	dare principi e linee di comportamento e richiedere impegno ai propri collaboratori	attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati	fissare traguardi e i risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli

Integrazione				
Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati.				
instaurare rapporti chiari e diretti	creare occasioni di scambio favorendo il gioco di squadra	ascoltare	esporre in modo chiaro e completo, anche al fine di essere persuasivi ed ottenere consenso	fornire contributi nei momenti di difficoltà mettendosi anche a disposizione degli altri e favorire l'espressione dei propri collaboratori

Organizzazione				
Capacità di definire ruoli, responsabilità, programmi e flussi di lavoro conseguendo integrazioni, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi, tenendo conto dei costi e benefici, stabilendo criteri di verifica e approfondendo motivi e cause di eventuali scostamenti.				
definire ruoli e responsabilità	definire programmi e flussi di lavoro ripartendo i compiti e identificando sia i possibili vincoli che le soluzioni da adottare	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica	identificare esigenze di coordinamento definendone i meccanismi e favorendo l'integrazione e le sinergie

Valorizzazione delle persone (propri collaboratori)					
Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali, attivando valutazioni approfondite e realistiche che riconoscano e premino in funzione dei meriti, identifichino i bisogni di apprendimento e promuovano la crescita professionale della R.U.					
informare sulla valutazione in modo motivante e non punitivo	favorire la presa in carico di responsabilità	non nascondere gli errori ma aiutare a risolverli	far sentire la crucialità del contributo individuale	identificare e cogliere bisogni di formazione, favorendo anche l'apprendimento sul lavoro (training on the job)	promuovere la crescita professionale favorendo nuove esperienze

Determinazione			
Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.			
lavorare per obiettivi	dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali	gestire il tempo e agire con metodo	focalizzarsi sui risultati

Gestione del cambiamento			
Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzandone gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.			
capire perché e cosa deve cambiare e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento	essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi	considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO							
4.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI - VALUTAZIONE							
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE		data e firma				
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)	data e firma				
ANNO DI RIFERIMENTO _____							
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							

4.B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - VALUTAZIONE

AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
<small>(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)</small>							

AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small>	FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small>	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
<small>(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)</small>							

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - DIRETTORI DI SERVIZIO							
4.C) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE							
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE			data e firma			
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)		(inserire Servizio)	data e firma			
ANNO DI RIFERIMENTO _____							
VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi							Valutazione complessiva:
Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	Gestione dei cambiamenti	
<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	<i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i>	

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

Leadership				
Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.				
rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione	diffondere la "visione"	dare principi e linee di comportamento e richiedere impegno ai propri collaboratori	attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati	fissare traguardi e i risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli

Integrazione				
Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati.				
instaurare rapporti chiari e diretti	creare occasioni di scambio favorendo il gioco di squadra	ascoltare	esporre in modo chiaro e completo, anche al fine di essere persuasivi ed ottenere consenso	fornire contributi nei momenti di difficoltà mettendosi anche a disposizione degli altri e favorire l'espressione dei propri collaboratori

Organizzazione				
Capacità di definire ruoli, responsabilità, programmi e flussi di lavoro conseguendo integrazioni, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi, tenendo conto dei costi e benefici, stabilendo criteri di verifica e approfondendo motivi e cause di eventuali scostamenti.				
definire ruoli e responsabilità	definire programmi e flussi di lavoro ripartendo i compiti e identificando sia i possibili vincoli che le soluzioni da adottare	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica	identificare esigenze di coordinamento definendone i meccanismi e favorendo l'integrazione e le singergie

Valorizzazione delle persone (propri collaboratori)					
Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali, attivando valutazioni approfondite e realistiche che riconoscano e premino in funzione dei meriti, identifichino i bisogni di apprendimento e promuovano la crescita professionale della R.U.					
informare sulla valutazione in modo motivante e non punitivo	favorire la presa in carico di responsabilità	non nascondere gli errori ma aiutare a risolverli	far sentire la crucialità del contributo individuale	identificare e cogliere bisogni di formazione, favorendo anche l'apprendimento sul lavoro (training on the job)	promuovere la crescita professionale favorendo nuove esperienze

Determinazione			
Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.			
lavorare per obiettivi	dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali	gestire il tempo e agire con metodo	focalizzarsi sui risultati

Gestione del cambiamento			
Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzandone gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.			
capire perché e cosa deve cambiare e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento	essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi	considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento

Allegato 5. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- RESPONSABILI DI UFFICIO							
ANNO DI RIFERIMENTO _____							
VALUTATORE:	DIRETTORE DI SERVIZIO: (inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)	data e firma				
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Servizio)	data e firma				
5.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI - VALUTAZIONE							
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							
AREA STRATEGICA: _____	OBIETTIVO STRATEGICO:						
	OUTCOME:						
	STAKEHOLDER:						
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							

Allegato 5. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- RESPONSABILI DI UFFICIO		
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO IL COMPORTAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE		
5.B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE		
AREA di valutazione	Descrizione comportamento organizzativo	
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	2
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	3
Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	4
Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	5
Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	6
Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	7
Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	8
Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	9
Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	10
Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	11
Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	12
Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	13
Orientamento all'utente/cliente	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	14
Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio	15
Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	16
Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	17
Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	18
Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche	19
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni	20
Supervisione dei collaboratori	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà	21
Supervisione dei collaboratori	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori	22
Sviluppo dei collaboratori	Utilizza le situazioni quotidiane come occasione di formazione, gratificazione e crescita per i propri collaboratori, fornendo costantemente feedback positivi e negativi	23
Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative	24
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce autonomia ai propri collaboratori responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività	25

Allegato 5. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

5.C) SCHEDA TIPO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

Cognome	Nome	Ruolo	Comportamenti organizzativi	Codice	risultato anno ____	Comportamento (<i>descrizione</i>)

Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO		
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO IL COMPORAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE		
6.A) COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE		
<p>Tale valutazione avviene tramite l'osservazione dei comportamenti organizzativi. Di seguito le tabelle per la valutazione dei specifici profili:</p> <p style="text-align: center;">i) operatore amministrativo e tecnico ii) collaboratore amministrativo e c-ter iii) funzionario amministrativo, tecnologo e ricercatore iv) coordinatore</p>		
i) OPERATORE AMMINISTRATIVO E TECNICO		
AREA di valutazione	Descrizione comportamento organizzativo	
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	2
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	3
Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	4
Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	5
Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	6
Miglioramento e innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	7
Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti	8
Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)	9
Orientamento al risultato/ disponibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura	10
Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	11
Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio	12
Pianificazione	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	13
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo	14
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo	15

ii) COLLABORATORE AMMINISTRATIVO E C-TER		
AREA di valutazione	Descrizione comportamento organizzativo	
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	2
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	3
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4
Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	5
Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	6
Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	7
Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	8
Miglioramento e innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	9
Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti	10
Orientamento al risultato/ disponibilità	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)	11
Orientamento al risultato/ disponibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura	12
Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	13
Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	14
Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio	15
Pianificazione	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	16
Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche	17
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo	18
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo	19

iii) FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO, TECNOLOGO E RICERCATORE		
AREA di valutazione	Descrizione comportamento organizzativo	
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	2
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	3
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4
Collaborazione/ lavoro di gruppo	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	5
Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	6
Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	7
Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	8
Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	9
Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	10
Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	11
Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	12
Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	13
Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	14
Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	15
Orientamento all'utente/cliente	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	16
Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio	17
Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	18
Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	19
Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	20
Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche	21
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo	22
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo	23

iv) COORDINATORE		
AREA di valutazione	Descrizione comportamento organizzativo	
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	2
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	3
Collaborazione/ lavoro di gruppo	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4
Consapevolezza organizzativa	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	5
Consapevolezza organizzativa	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	6
Miglioramento e innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	7
Miglioramento e innovazione	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	8
Orientamento al risultato/ disponibilità	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	9
Orientamento al risultato/ disponibilità	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	10
Orientamento al risultato/ disponibilità	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	11
Orientamento all'utente/cliente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	12
Orientamento all'utente/cliente	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	13
Orientamento all'utente/cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	14
Orientamento all'utente/cliente	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	15
Orientamento alla relazione	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che il cliente interno/esterno abbia compreso il messaggio	16
Orientamento alla relazione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	17
Pianificazione	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	18
Pianificazione	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	19
Relazione con l'utente/cliente	Instaura e mantiene un clima positivo con i clienti interni/esterni anche in situazioni critiche	20
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni	21
Supervisione dei collaboratori	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà	22
Supervisione dei collaboratori	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori	23
Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative	24
Gruppi di lavoro interservizi	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro in maniera fattiva, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea a quanto richiesto dal coordinatore del gruppo	25
Gruppi di lavoro interservizi	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo	26

Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI- PERSONALE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO

6.B) SCHEDA TIPO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - PERSONALE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO

Cognome	Nome	Ruolo	Comportamenti organizzativi	Codice	risultato anno_____	Comportamento (<i>descrizione</i>)

Allegato 7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE GENERALE	
ANNO DI RIFERIMENTO _____	
VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI	
OP anno ____	_____
OU anno ____	_____
OC anno ____	_____
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$	
<p>V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale OP = obiettivi operativi di tipo trasversale OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità OC = comportamenti organizzativi</p>	

Allegato 8. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE DI SERVIZIO	
ANNO DI RIFERIMENTO _____	
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)
VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI	
OP anno ____	_____
OU anno ____	_____
OI anno ____	_____
OC anno ____	_____
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$	
<p>V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale OP = obiettivi operativi di tipo trasversale OU= obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità OI = obiettivi individuali OC = comportamenti organizzativi</p>	

Allegato 9. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - RESPONSABILE DI UFFICIO	
ANNO DI RIFERIMENTO _____	
VALUTATORE:	DIRETTORE DI SERVIZIO: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)
VALUTATO:	(inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)
VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI	
OP anno ____	_____
OU anno ____	_____
OI anno ____	_____
OC anno ____	_____
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$	
<p>V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale OP = obiettivi operativi di tipo trasversale OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità OI = obiettivi individuali OC = comportamenti organizzativi</p>	

Allegato 10. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIPENDENTI NON DIRIGENTI E NON TITOLARI DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO	
ANNO DI RIFERIMENTO _____	
VALUTATORE:	DIRETTORE DI SERVIZIO: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)
VALUTATO:	(inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)
VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI	
OP anno ____	_____
OU anno ____	_____
OC anno ____	_____
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$	
<p>V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale OP = obiettivi operativi di tipo trasversale OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità OC = comportamenti organizzativi</p>	