



*Sistema di misurazione e
valutazione della Performance*

INDICE

1. Premessa.....	pag. 3
2. Misurazione e valutazione della performance individuale.....	pag. 4
3. Valutazione del Direttore Generale.....	pag. 6
4. Valutazione dei Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali.....	pag.15
5. Valutazione dei Dirigenti dei Servizi.....	pag. 24
6. Valutazione dei Direttori dei Dipartimenti, dei Centri e delle Unità di ricerca.....	pag. 34
7. Valutazione del personale non dirigenziale.....	pag. 35
8. Valutazione della performance organizzativa.....	pag.45
9. Allegati.....	pag. 47

1. Premessa

Nell'ottica del miglioramento continuo dell'organizzazione della pubblica amministrazione, ovvero del perseguimento di livelli ottimali di efficacia ed efficienza dell'agire amministrativo, nella consapevolezza che il miglioramento di una organizzazione nel suo complesso dipende dal miglioramento dei singoli fattori che compongono l'organizzazione stessa, il legislatore ha esteso i principi della gestione strategica dell'impresa privata anche alla pubblica amministrazione.

La p.a. è pertanto chiamata ad adottare gli strumenti già noti e diffusi nel settore privato nella gestione strategica, strumenti che consentono di tradurre la *mission* e la strategia dell'organizzazione in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone la misurabilità. .

In tale ottica è intervenuto, da ultimo, il d. lgs. n. 150/2009, che impone alle pubbliche amministrazioni di valersi di una serie di meccanismi volti a pianificare, misurare e valutare la propria "performance", intesa come l'insieme delle attività poste in essere nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali. Tra questi strumenti, il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'art. 7, comma 1 e 3, del d. lgs. cit., nonché alla Delibera n. 114/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione che si riferiscono all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Con specifico riguardo al Sistema di misurazione e valutazione della performance del Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura (di seguito, per brevità, "CRA"), si rileva che tale documento è predisposto sia con riferimento al profilo della c.d. performance individuale di ruolo, vale a dire dei comportamenti organizzativi, e sia in relazione alla performance individuale operativa, cioè agli obiettivi da raggiungere.

In tal modo è possibile evidenziare (e valutare) tanto la capacità di inserimento del singolo operatore nel contesto di riferimento, quanto l'idoneità dello stesso nel concorrere al raggiungimento degli obiettivi ad esso assegnati o al cui raggiungimento coopera nell'ambito della propria unità organizzativa di appartenenza.

2. Misurazione e valutazione della performance individuale

2.1 Finalità.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale attuato dal C.R.A. è volto a conseguire:

- Il progressivo innalzamento degli standard qualitativi delle prestazioni di lavoro;
- La coerenza tra le scelte degli organi di indirizzo politico-amministrativo e l'attività svolta, a tutti i livelli, dal personale del C.R.A.;
- Il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture e partizioni organizzative dell'Ente, anche attraverso l'individuazione di obiettivi operativi e di ruolo di carattere trasversale;
- L'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, anche attraverso l'attribuzione oggettiva della retribuzione accessoria ai sensi degli artt. 17 e ss. del D.Lgs. 150/2009;
- La valorizzazione del merito e il raggiungimento concreto degli obiettivi assegnati, migliorando anche i profili dell'efficienza ed economicità;
- La valutazione comparativa del personale, anche ai fini dello sviluppo professionale e dell'affidamento di incarichi;
- Il rafforzamento della responsabilità dirigenziale, correlata all'autonomia ed ai poteri riconosciuti alla dirigenza stessa;
- Il contrasto alla scarsa produttività, evidenziando il gap tra competenze dimostrate e livelli prestazionali attesi, e attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dipendente affinché migliori la propria performance.

2.2 Principi ispiratori

- Trasparenza e pubblicità dei criteri, dei metodi e dei risultati;
- Flessibilità e adattabilità del sistema di programmazione e di valutazione, per consentire la riformulazione o la modificazione degli obiettivi assegnati, in relazione alle specificità del contesto di riferimento;
- Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza;
- Partecipazione al procedimento del valutato;
- Certezza del quadro delle regole e tendenziale univocità dei criteri di valutazione, seppure nel limite delle specificità di ciascuna qualifica e figura professionale.

2.3 Ambito della valutazione

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

La valutazione ha riguardo a due distinte prospettive:

- la *performance operativa* derivante dal confronto tra obiettivi individuali e di gruppo formalmente assegnati e risultati ottenuti;
- la *performance di ruolo* inerente i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare. Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno un quadrimestre di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

L'ambito soggettivo della misurazione e valutazione della performance individuale non include - nelle more dell'emanazione del decreto di cui dall'articolo 74, comma 4, d.lgs. n. 150/2009 - i tecnologi e i ricercatori dell'Ente, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi¹.

2.4 Ambito della valutazione

Sono sottoposti alla misurazione e valutazione della performance individuale:

- ✓ Il Direttore Generale;
- ✓ I Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali;
- ✓ I Dirigenti responsabili dei Servizi;
- ✓ I Direttori dei Dipartimenti, dei Centri e delle Unità di ricerca, limitatamente a capacità e risultati dell'attività amministrativo-gestionale;
- ✓ Il restante personale (con esclusione dei ricercatori e tecnologi cui non sono affidate funzioni di responsabilità).

¹ Cfr. Deliberazione CIVIT n. 37 del 15 aprile 2010.

3. VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

3.A) *performance operativa*

In considerazione del ruolo svolto dal Direttore Generale, quale organo di vertice dell'amministrazione e punto di raccordo tra la funzione amministrativa e quella di indirizzo politico amministrativo, la performance operativa assume un ruolo centrale. Di conseguenza, è ritenuta prevalente la misurazione e valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati al Direttore Generale, assumendo valenza residuale la misurazione e valutazione degli obiettivi di ruolo.

3.A.1 Caratteristiche generali degli obiettivi

Gli obiettivi gestionali devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati generali e complessivi del C.R.A.;
- ✓ derivano dalla pianificazione strategica del C.R.A.;
- ✓ riguardano profili quali l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, la buona gestione anche in modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- ✓ pongono traguardi ambiziosi ancorché effettivamente concretizzabili e influenzabili dal valutato;
- ✓ sono tendenzialmente misurabili o, almeno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Nella fase di avvio del sistema permanente di valutazione, non si procede a ponderazione tra gli obiettivi.

In tal senso gli obiettivi devono tutti avere un livello di complessità e difficoltà tendenzialmente uniforme e devono essere fra loro comparabili.

3..A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi

La scelta degli obiettivi - in considerazione della multidisciplinarietà e del livello di complessità delle funzioni e delle attività svolte dal valutato - deve incentrarsi su un numero adeguato di obiettivi strategici che sono enucleati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in ragione della loro speciale rilevanza.

Detti obiettivi devono essere contraddistinti da un livello di misurabilità tendenzialmente privo di incertezze. Pertanto la Direttiva generale dell'attività amministrativa deve contemplare indicatori ben definiti e idonei a consentire una misurazione diretta del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche quando, eccezionalmente ed in ragione della loro significativa rilevanza, si opta per obiettivi difficilmente misurabili in termini quantitativi, occorre prevedere indicatori adeguati a consentirne un'oggettiva valutazione.

Gli obiettivi devono ancora essere effettivamente raggiungibili, e la loro concretizzazione deve essere rimessa o dipendere, quantomeno tendenzialmente, dall'azione del valutato e delle strutture che dirige.

Deve anche essere assicurata l'aderenza al contesto temporale di riferimento. Occorre, infatti, adeguare gli obiettivi strategici pluriennali alla cadenza annuale del ciclo di valutazione, individuando i corrispondenti traguardi di carattere annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi in precedenza assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con il Direttore Generale, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno.

3.A.3 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi sono definiti e assegnati a inizio anno dal Consiglio di Amministrazione, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti dell'aggiornamento annuale del piano della performance.

Il processo di misurazione contempla una fase di verifica intermedia, trascorso il primo semestre di attività, finalizzata:

- ✓ a verificare l'andamento dei processi attuativi delle scelte contenute nelle direttive e altri atti di indirizzo politico-amministrativo;
- ✓ a esaminare le criticità e le problematiche intervenute ed individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- ✓ a modificare o ridefinire, se del caso, obiettivi o priorità variate in corso d'anno.

All'esito di ciascuna annualità, l'Organismo Indipendente di Valutazione:

- ✓ procede alle verifiche di competenza e formula al Consiglio di Amministrazione la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del d.lgs. n. 150/2009.²

² Deliberazione CIVIT n. 123 del 21 dicembre 2010.

3.A.4 Metodologia di valutazione

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle aspettative.

Nella scala di valutazione, il punteggio di "3" esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio di "4" descrive la fattispecie in cui siano stati conseguiti risultati di eccellenza e di molto superiori alle attese.

Laddove la misurazione, ancorché positiva, non evidenzi il pieno conseguimento dell'obiettivo, si procede all'attribuzione di un punteggio variabile tra "2" e "2,8" riguardo alle peculiarità del caso concreto.

La valutazione individuale della performance operativa del Direttore Generale è la risultante della "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

3.B) performance di ruolo

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi di "ruolo" assegnati al Direttore Generale.

3.B.1 caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente di vertice;
- ✓ postulano una chiara e puntuale descrizione del loro significato;
- ✓ devono anche avere riguardo alla "capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una efficace differenziazione dei giudizi"³. In altri termini è necessario che il dirigente di vertice non attribuisca valutazioni uniformi ai soggetti valutati.

³ Cfr. Art. 9, comma 1, lett. d), d. lgs. n. 150/2009.

3.B.2 Criteri di valutazione

Gli obiettivi di ruolo attengono alle seguenti tre categorie di comportamenti organizzativi:

- ✓ Orientamento alla risoluzione delle problematiche;
- ✓ Supervisione e organizzazione del lavoro dei dipendenti;
- ✓ Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

La categoria “*Orientamento alla risoluzione delle problematiche*” è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Iniziativa;
- Soluzione dei problemi;
- Capacità di valutazione dell’impatto della regolamentazione;
- Capacità di affrontare situazioni nuove.

La categoria “*Supervisione e organizzazione del lavoro dei dipendenti*” è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Organizzazione dell’assetto amministrativo per l’esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali;
- Formazione e valorizzazione della professionalità dei dipendenti;
- Organizzazione per processi uniformi e standardizzazione delle attività;
- Capacità di valutare i collaboratori.

La categoria “*Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*” è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- programmazione;
- coordinamento e controllo;
- capacità organizzativa delle risorse finanziarie e strumentali.

3.B.3 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi di ruolo sono individuati e assegnati a inizio anno dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell’Organismo Indipendente di Valutazione, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

Analogamente, ogni modifica degli obiettivi di ruolo intervenuta da un anno all’altro dovrà essere accolta in sede di formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

La valutazione della performance di ruolo ha inizio con una fase di autovalutazione delle proprie competenze, da realizzare mediante compilazione, entro il 31 gennaio, delle apposite schede in allegato al presente documento.

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di soluzione delle problematiche, di integrazione personale nell'organizzazione nella capacità di organizzazione delle risorse svolta, oltre che in relazione ai descrittori individuati nel successivo paragrafo, anche in ordine ai parametri di seguito riportati:

<p><i>“Orientamento alla risoluzione delle problematiche”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione; - Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione; - Indicazione degli eventuali accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (ad es. OO.SS.);
<p><i>“Supervisione ed organizzazione del lavoro dei dipendenti”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione delle iniziative attuate al fine di organizzare, coordinare e promuovere lo sviluppo delle risorse umane;
<p><i>“Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi d'attività; - Indicazione delle attività effettuate in tema di monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione.

L'Organismo interno di valutazione determina quindi il punteggio da attribuire al valutato con riferimento alla *performance* di ruolo, utilizzando i descrittori di cui al successivo paragrafo, nonché tenendo conto dell'interazione avuta in corso d'anno col valutato nonché di eventuali altri elementi oggettivi di rilievo.

La valutazione della performance di ruolo è resa mediante utilizzo della apposita scheda in allegato.

3.B.4 Metodologia della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di “1” al valore massimo di “4”:

- 1 - performance di ruolo negativa;
- 2 - performance di ruolo parzialmente adeguata o incostante;
- 3 - performance di ruolo adeguata;
- 4- performance di ruolo superiore alle attese.

Nella scala di valutazione, il punteggio di “3” esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio “4” contraddistingue limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell’obiettivo di ruolo.

In particolare, con riferimento alla categoria “*Orientamento alla risoluzione delle problematiche*”:

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde a una situazione in cui il valutato non ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che è stato chiamato ad affrontare, e il più delle volte non è stato in grado di identificare una soluzione adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato una accettabile capacità di risolvere i problemi, anche se non sempre è riuscito ad identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato una capacità di risolvere i problemi pienamente soddisfacente, ed è riuscito a identificare la soluzione più adeguata e di adottare le misure organizzative per assicurare il funzionamento ottimale della soluzione prescelta;
- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato di essere in grado di identificare in modo autonomo e d’iniziativa i problemi di interesse in relazione alle funzioni svolte, di individuarne la soluzione più adeguata e proporre e porre in essere gli interventi di carattere organizzativo, funzionale e di regolamentazione più idonei alla sua adozione.

In relazione alla categoria “*Supervisione ed organizzazione del lavoro dei dipendenti*”:

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha palesato profili di criticità in relazione all’organizzazione dell’assetto amministrativo e del lavoro per processi al fine del migliore esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati, al coordinamento, alla formazione, alla valorizzazione della professionalità, ed alla valutazione dei dipendenti, dimostrando difficoltà evidenti nell’esercizio di tali attività;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha contribuito in modo accettabile in relazione all’organizzazione dell’assetto amministrativo e del lavoro per processi, al buon esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati, al coordinamento, alla formazione, alla valorizzazione della professionalità, ed alla valutazione dei dipendenti, dimostrando tuttavia talune difficoltà nell’esercizio di tali attività ;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha contribuito in modo pienamente adeguato all’organizzazione dell’assetto amministrativo e del lavoro per processi, al fine del migliore esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati, al coordinamento, alla formazione, alla valorizzazione della professionalità, ed alla valutazione dei dipendenti;

- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha contribuito in modo eccellente all'organizzazione dell'assetto amministrativo e del lavoro per processi, al fine del migliore esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati, al coordinamento, alla formazione, alla valorizzazione della professionalità, ed alla valutazione dei dipendenti.

In relazione alla categoria “*Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*”:

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui sono talvolta derivate disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, presenta alcune criticità dovute a una *leadership* non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di talune attività.
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui non sono derivate particolari disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente discreto. La sua *leadership* è sufficiente e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una positiva ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative più che adeguate. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente positivo. La sua *leadership* è ottima e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una più che positiva ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha posto in essere tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare l'ottimale funzionamento dell'Ente. Il clima organizzativo interno, inoltre, è positivo. La sua *leadership* è indiscussa e le sue capacità di programmazione e controllo consentono un'ottimale ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali.

La valutazione individuale della performance di ruolo del Direttore Generale è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3.C) Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione del Direttore generale effettuata dall'Organismo indipendente di valutazione, è successivamente approvata dal Presidente ai sensi dell'art. 42 del regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

La valutazione complessiva della performance individuale del Direttore Generale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio conseguito in relazione agli obiettivi gestionali (nella misura del 90%) e del punteggio conseguito in relazione a obiettivi di ruolo (nella misura del 10%).

Tabella riepilogativa

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione e obiettivi	Si assegnano obiettivi della gestione e obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	C.d.A. e Presidente con assistenza OIV e struttura tecnica permanente (OIV propone obiettivi di ruolo)
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Decorso il primo semestre	OIV / Struttura tecnica permanente
Pre-valutazione	<p>Il valutato effettua la propria autovalutazione della performance di ruolo, con il supporto metodologico dell'OIV, ove richiesto.</p> <p>L'OIV, col supporto della Struttura tecnica permanente, verifica il raggiungimento degli obiettivi di cui alla performance operativa</p> <p>L'OIV effettua un colloquio di prevalutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno.</p> <p>L'OIV comunica riservatamente</p>	Entro definizione piano performance anno successivo	OIV / Struttura tecnica permanente

	al Consiglio di Amministrazione la valutazione riportata dal Direttore Generale		
Valutazione	Si effettua il colloquio finale di valutazione	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	OIV/Struttura tecnica permante e successiva approvazione del Presidente

4. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI ALLE DIREZIONI CENTRALI

4.A) *performance operativa*

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati ai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali.

4.A.1 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi gestionali devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati settoriali del C.R.A.;
- ✓ derivano dalla pianificazione operativa del C.R.A.;
- ✓ riguardano profili quali l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, la buona gestione anche in termini modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- ✓ pongono traguardi ambiziosi ancorché effettivamente concretizzabili ed influenzabili dal valutato;
- ✓ sono tendenzialmente misurabili o, almeno, formulati in modo tale da consentire - alla fine del periodo - di stabilire, con precisione e oggettività, il loro livello di conseguimento;
- ✓ possono riguardare anche mete comuni ad altro settore del C.R.A., e in tal caso, possono anche derivare dalla pianificazione strategica

Nella fase di avvio del sistema permanente di valutazione, non si procede a ponderazione tra gli obiettivi.

In tal senso gli obiettivi devono tutti avere un livello di complessità e difficoltà tendenzialmente uniforme e devono essere fra loro comparabili.

4.A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi

La scelta degli obiettivi - in considerazione della multidisciplinarietà e del livello di complessità delle funzioni e delle attività svolte dai valutati - deve incentrarsi su un adeguato numero di obiettivi operativi che sono definiti dal Direttore Generale.

Detti obiettivi devono essere contraddistinti da un livello di misurabilità pressoché privo di incertezze. Ne deriva la necessità di contemplare indicatori di carattere quantitativo, ben definiti e idonei a consentire una misurazione diretta del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche quando, eccezionalmente ed in ragione della loro significativa rilevanza, si opta per obiettivi difficilmente misurabili in termini quantitativi, occorre prevedere indicatori adeguati a consentirne un'oggettiva valutazione.

Gli obiettivi devono ancora essere effettivamente raggiungibili, e la loro concretizzazione deve essere rimessa o dipendere, quantomeno tendenzialmente, dall'azione del valutato e delle strutture che dirige.

Deve anche essere assicurata l'aderenza al contesto temporale di riferimento. Occorre infatti adeguare gli obiettivi strategici pluriennali alla cadenza annuale del ciclo di valutazione, individuando i corrispondenti traguardi di carattere annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata tra Direttore generale e valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno.

4.A.3 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi sono definiti e assegnati a inizio anno dal Direttore Generale, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti dell'aggiornamento annuale del piano della performance.

Il processo di misurazione contempla una fase di verifica intermedia, trascorso il primo semestre di attività, finalizzata:

- ✓ a verificare l'andamento dei processi attuativi delle scelte contenute nelle direttive;
- ✓ ad esaminare le criticità e le problematiche intervenute ed individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- ✓ a modificare o ridefinire, se del caso, obiettivi o priorità variate in corso d'anno.

All'esito di ciascuna annualità, il Direttore Generale:

- ✓ procede alle verifiche di competenza e formalizza al valutato il risultato della sua valutazione individuale.

4.A.4 Metodologia di valutazione

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;

- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle attese.

Nella scala di valutazione, il punteggio di "3" esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio di "4" descrive la fattispecie in cui siano stati conseguiti risultati di eccellenza e di molto superiori alle aspettative.

Laddove la misurazione, ancorché positiva, non evidenzia il pieno conseguimento dell'obiettivo, si procede all'attribuzione di un punteggio variabile tra "2" e "2,8" in relazione alle peculiarità del caso concreto.

La valutazione individuale della performance operativa dei valutati è la risultante della "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

4.B) performance di ruolo

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi di "ruolo" assegnati ai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali.

4.B.1 caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente preposto a una Direzione Centrale;
- ✓ postulano una chiara e puntuale descrizione del loro significato;
- ✓ sono variabili in relazione ad eventuali cambiamenti dell'assetto istituzionale di carattere organizzativo in atto che impongano l'evoluzione del ruolo di riferimento;
- ✓ devono anche avere riguardo alla "capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"⁴.

4.B.2 Criteri di valutazione

Gli obiettivi di ruolo attengono alle seguenti tre categorie di comportamenti organizzativi:

- ✓ Orientamento alla risoluzione delle problematiche;
- ✓ Integrazione personale nell'organizzazione;
- ✓ Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

⁴ Cfr. Art. 9, comma 1, lett. d), d. lgs. n. 150/2009.

La categoria *“Orientamento alla risoluzione delle problematiche”* è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Iniziativa;
- Soluzione dei problemi;
- Capacità di valutazione dell’impatto della regolamentazione;
- Capacità di affrontare situazioni nuove.

La categoria *“Integrazione personale nell’organizzazione”* è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Integrazione nell’esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali;
- Collaborazione e supporto alle attività del Direttore Generale;

La categoria *“Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse”* è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- programmazione;
- coordinamento e controllo;
- capacità organizzativa e di leadership;
- capacità di valutare i collaboratori;

4.B.3 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi di ruolo sono individuati e assegnati a inizio anno dal Direttore Generale, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

Analogamente, ogni modifica degli obiettivi di ruolo intervenuta da un anno all’altro dovrà essere recepita in sede di formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

La valutazione della performance di ruolo ha inizio con una fase di autovalutazione delle proprie competenze, da realizzare mediante compilazione, entro il 31 gennaio, delle apposite schede in allegato .

L’autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di soluzione delle problematiche, di integrazione personale nell’organizzazione nella capacità di organizzazione delle risorse svolta, oltre che in relazione ai descrittori individuati nel successivo paragrafo, anche in ordine ai parametri di seguito riportati:

<p><i>“Orientamento alla risoluzione delle problematiche”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi all’interno della Direzione centrale di riferimento; - Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi dell’Amministrazione;
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione degli eventuali accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti;
“Integrazione personale nell’organizzazione”	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione delle iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali e organizzative assegnate;
“Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse”	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità amministrative e degli obiettivi istituzionali attraverso l’attuazione di concreti programmi d’attività; - Indicazione delle attività effettuate in tema di monitoraggio continuo dell’attività dell’organizzazione.

Il Direttore Generale, con il supporto metodologico dell’O.I.V. determina quindi il punteggio da attribuire al valutato con riferimento alla *performance* di ruolo, utilizzando i descrittori di cui al successivo paragrafo, nonché tenendo conto dell’interazione avuta in corso d’anno col valutato nonché di eventuali altri elementi oggettivi di rilievo.

La valutazione della performance di ruolo è resa mediante utilizzo della apposita scheda in allegato al presente documento.

4.B.4 Metodologia della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di “1” al valore massimo di “4”:

- 1 - performance di ruolo negativa;
- 2 - performance di ruolo parzialmente adeguata o incostante;
- 3 - performance di ruolo adeguata;
- 4- performance di ruolo superiore alle attese;

Nella scala di valutazione, il punteggio di “3” esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio “4” contraddistingue limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell’obiettivo di ruolo.

In particolare, con riferimento alla categoria “Orientamento alla risoluzione delle problematiche”:

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde a una situazione in cui il valutato non ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che è stato chiamato

- ad affrontare, e il più delle volte non è stato in grado di identificare una soluzione adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato una accettabile capacità di risolvere i problemi, anche non sempre è riuscito ad identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
 - ✓ Il punteggio di 3. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato una capacità di risolvere i problemi pienamente soddisfacente, ed è riuscito a identificare la soluzione più adeguata e di adottare le misure organizzative per assicurare il funzionamento ottimale della soluzione prescelta;
 - ✓ Il punteggio di 4. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha dimostrato di essere in grado di identificare in modo autonomo e d'iniziativa i problemi di interesse il relazione alle funzioni svolte, di individuarne la soluzione più adeguata e proporre e porre in essere gli interventi di carattere organizzativo, funzionale e di regolamentazione più idonei alla sua adozione.

In relazione alla categoria "*Integrazione nell'organizzazione*":

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha palesato profili di criticità nell'ambito delle relazioni istituzionali cui è preposto, nell'assicurare l'azione di collaborazione e supporto alla Direzione Generale, nelle relazioni interpersonali coi colleghi, con i collaboratori e con i terzi;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo accettabile le relazioni istituzionali cui è preposto, ed ha assicurato un sufficiente livello di collaborazione e supporto alla Direzione Generale, nonché nelle relazioni interpersonali coi colleghi, con i collaboratori e con i terzi;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo pienamente adeguato le relazioni istituzionali cui è preposto, ha assicurato un più che positivo livello di collaborazione e supporto alla Direzione generale, né sono emerse problematiche di sorta nelle relazioni interpersonali coi collaboratori, con i colleghi e con i terzi;
- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo eccellente le relazioni istituzionali cui è preposto, ha assicurato un ottimale livello di collaborazione e supporto alla Direzione generale, ed ha mostrato di essere in grado di attenuare o risolvere conflitti ingenerati da altri soggetti e, più in generale, di attivare rapporti positivi nelle relazioni interpersonali coi colleghi, con i collaboratori e con i terzi.

In relazione alla categoria "*Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*":

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui sono talvolta derivate disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, presenta alcune criticità dovute ad una *leadership* non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di talune attività.
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui non sono derivate particolari disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente discreto. La sua *leadership* è sufficiente e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una

- positiva ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- ✓ Il punteggio di **3**. corrisponde a una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative più che adeguate. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente positivo. La sua *leadership* è ottima e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una più che positiva ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
 - ✓ Il punteggio di **4**. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha posto in essere tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare l'ottimale funzionamento dell'Unità organizzativa. Il clima organizzativo interno, inoltre, è positivo. La sua *leadership* è indiscussa e le sue capacità di programmazione e controllo consentono un'ottimale ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun dirigente di vertice è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

5) Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione complessiva della performance individuale dei Dirigenti di livello generale preposti alle Direzioni centrali è effettuata dal Direttore Generale unitamente all'Organismo indipendente di valutazione ed è successivamente approvata dal Presidente ai sensi dell'art. 42 del regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

La valutazione complessiva della performance è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio conseguito in relazione agli obiettivi gestionali (nella misura del 75%) e del punteggio conseguito in relazione a obiettivi di ruolo (nella misura del 25%).

Il punteggio riportato determina l'inclusione nella graduatoria annuale della performance.

Tabella riepilogativa

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione e obiettivi	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Direttore Generale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente.
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Decorso il primo semestre	Direttore Generale con assistenza dell'OIV e struttura tecnica permanente.
Pre-valutazione	<p>Il valutato effettua la propria autovalutazione della performance di ruolo, con il supporto metodologico dell'OIV, ove richiesto.</p> <p>Il Direttore Generale effettua un colloquio di prevalutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi. Il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno.</p> <p>Il Direttore Generale comunica quindi riservatamente all'OIV la valutazione riportata da ciascun valutato. In tale sede, i giudizi inizialmente formulati possono essere oggetto di revisione.</p>	Entro definizione piano performance anno successivo	Direttore Generale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente.
Valutazione	Si effettua il colloquio finale di	Entro giugno	Direttore generale

	valutazione	anno successivo	d'intesa con l'OIV e con assistenza della struttura tecnica permanente; successiva approvazione del Presidente.
--	-------------	-----------------	---

5. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEI SERVIZI

5.A) performance operativa

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi (c.d. "attività programmate" nelle schede di valutazione e misurazione della performance allegate al presente documento) assegnati ai Dirigenti dei Servizi.

5.A.1 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi gestionali devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati settoriali del C.R.A.;
- ✓ derivano dalla pianificazione operativa del C.R.A.;
- ✓ riguardano profili quali l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, la buona gestione anche in termini modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- ✓ pongono traguardi ambiziosi ancorché effettivamente concretizzabili ed influenzabili dal valutato;
- ✓ sono tendenzialmente misurabili o, almeno, formulati in modo tale da consentire - alla fine del periodo - di stabilire, con precisione e oggettività, il loro livello di conseguimento;
- ✓ possono riguardare anche mete trasversali a più Servizi del C.R.A.;

Nella fase di avvio del sistema permanente di valutazione, non si procede a ponderazione tra gli obiettivi.

In tal senso gli obiettivi devono tutti avere un livello di complessità e difficoltà tendenzialmente uniforme e devono essere fra loro comparabili.

5.A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi

La scelta ha riguardo a obiettivi operativi che sono enucleati dal Dirigente di livello dirigenziale generale di riferimento in ragione alle competenze del Servizio.

Detti obiettivi devono essere contraddistinti da un livello di misurabilità pressoché privo di incertezze. Ne deriva la necessità di contemplare indicatori di carattere quantitativo, ben definiti e idonei a consentire una misurazione diretta del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche quando, eccezionalmente ed in ragione della loro significativa rilevanza, si opta per obiettivi difficilmente misurabili in termini quantitativi, occorre prevedere indicatori adeguati a consentirne un'oggettiva valutazione.

Gli obiettivi devono ancora essere effettivamente raggiungibili, e la loro concretizzazione deve essere rimessa o dipendere, quantomeno tendenzialmente, dall'azione del valutato e delle strutture che dirige.

Deve anche essere assicurata l'aderenza al contesto temporale di riferimento. Occorre infatti adeguare gli obiettivi strategici pluriennali alla cadenza annuale del ciclo di

valutazione, individuando i corrispondenti traguardi di carattere annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con il valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno.

5.A.3 Gli obiettivi predeterminati per legge

La valutazione dei Dirigenti dei Servizi deve necessariamente anche essere effettuata in relazione agli obiettivi prefissati da norme di legge, ove, naturalmente, le predette norme siano applicabili al dirigente valutato:

a) dal combinato disposto degli *artt. 2, 4, 5* della legge sul procedimento amministrativo (*legge n. 241/1990*), e' desumibile l'obbligo, gravante in capo al Responsabile dell'Unità organizzativa (di norma coincidente con l'incarico dirigenziale), della tempestiva conclusione dei procedimenti amministrativi riferibili all'Unità stessa. La mancata osservanza dei termini (*art. 7, comma 2, L.69/2009*) costituisce elemento di valutazione dell'operato dirigenziale anche al fine della corresponsione della retribuzione di risultato;

b) il c.d. *Codice dell'amministrazione digitale, all'12, comma 1 ter*, come modificato dal *D.lgs. n. 235/2010*, prevede che i Dirigenti dei Servizi rispondano dell'osservanza e dell'attuazione delle disposizioni in esso previste. La mancata attuazione delle disposizioni citate rileva ai fini della valutazione della performance individuale.

c) il *D.lgs. n. 150/2009* prevede, in capo alla dirigenza, numerose sanzioni connesse alla mancata osservanza degli obblighi di legge. L'inosservanza delle disposizioni di legge assume, infatti, diretta incidenza in ordine alla valutazione dell'operato del dirigente.

Rilevano inoltre ai fini della valutazione dell'operato dirigenziale, le seguenti disposizioni:

- *l'art. 21, comma 1-bis, del D. Lgs. n. 165/2001* (introdotto dall'art. 41 del *D.lgs. n. 150 del 2009*), comporta la sanzione consistente nella decurtazione della retribuzione di risultato fino all'ottanta per cento, in relazione alla gravità della violazione nei casi di colpevole inosservanza del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'Amministrazione di appartenenza;

- *l'art. 21, comma 5, L. 183/2010 (c.d. Collegato lavoro)*, prevede che la mancata costituzione del Comitato unico di garanzia comporta responsabilità dei dirigenti incaricati della gestione del personale, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Restano salvi gli obblighi previsti dalle disposizioni ivi non citate e dall'entrata in vigore di norme successive.

5.A.4 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi sono definiti ed assegnati a inizio anno dal Dirigente di livello dirigenziale generale, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti dell'aggiornamento annuale del piano della performance.

Analogamente per i Dirigenti assegnati alla Direzione Generale, all'assegnazione degli obiettivi provvede il Direttore generale.

Il processo di misurazione contempla due fasi di verifica intermedia, con periodicità quadrimestrale, finalizzata:

- ✓ a verificare l'andamento dei processi attuativi delle scelte contenute nelle direttive;
- ✓ ad esaminare le criticità e le problematiche intervenute ed individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- ✓ a modificare o ridefinire, se del caso, obiettivi o priorità variare in corso d'anno.

All'esito di ciascuna annualità, il Direttore generale ed i Dirigenti di livello dirigenziale generale per quanto di rispettiva competenza:

- ✓ procedono alle previste verifiche e formalizzano al valutato il risultato della sua valutazione individuale.

5.A.5 Metodologia di valutazione

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle attese.

Nella scala di valutazione, il punteggio di "3" esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio di “4” descrive la fattispecie in cui siano stati conseguiti risultati di eccellenza e di molto superiori alle attese.

Laddove la misurazione, ancorché positiva, non evidenzi il pieno conseguimento dell’obiettivo, si procede all’attribuzione di un punteggio variabile tra “2” e “2,8” in relazione alle peculiarità del caso concreto.

La valutazione individuale della performance operativa dei Dirigenti dei servizi è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

5.B) performance di ruolo

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi di “ruolo” assegnati ai Dirigenti dei Servizi.

5.B.1 caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente preposto ad un Servizio;
- ✓ postulano una chiara e puntuale descrizione del loro significato;
- ✓ sono variabili in relazione ad eventuali cambiamenti dell’assetto istituzionale di carattere organizzativo in atto che impongano l’evoluzione del ruolo di riferimento;
- ✓ devono anche avere riguardo alla “capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”⁵.

5.B.2 Criteri di valutazione

Gli obiettivi di ruolo attengono alle seguenti tre categorie di comportamenti organizzativi:

- ✓ Orientamento alla risoluzione delle problematiche;
- ✓ Integrazione personale nell’organizzazione;
- ✓ Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

La categoria “Orientamento alla risoluzione delle problematiche” è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Iniziativa;
- Soluzione dei problemi;

⁵ Cfr. Art. 9, comma 1, lett. d), d. lgs. n. 150/2009.

- Capacità di valutazione dell’impatto della regolamentazione;
- Capacità di affrontare situazioni nuove.

La categoria *“Integrazione personale nell’organizzazione”* è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- Integrazione nell’esercizio delle funzioni e dei compiti istituzionali;
- Collaborazione e supporto alle attività del preposto al centro di responsabilità amministrativa di primo livello.

La categoria *“Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse”* è scrutinata in relazione alle seguenti variabili:

- programmazione;
- coordinamento e controllo;
- capacità organizzativa e di leadership;
- capacità di valutare i collaboratori.

5.B.3 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi di ruolo sono individuati ed assegnati a inizio anno dal Dirigente di livello dirigenziale generale, su proposta dell’Organismo Indipendente di Valutazione, in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali. Analogamente per i dirigenti assegnati alla Direzione Generale, il Direttore Generale provvede all’assegnazione degli obiettivi di ruolo.

Ogni modifica degli obiettivi di ruolo intervenuta da un anno all’altro dovrà essere recepita in sede di formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

La valutazione della performance di ruolo ha inizio con una fase di autovalutazione delle proprie competenze, da realizzare mediante compilazione, entro il 31 gennaio, delle apposite schede in allegato al presente documento.

L’autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di soluzione delle problematiche, di integrazione personale nell’organizzazione nella capacità di organizzazione delle risorse svolta, oltre che in relazione ai descrittori individuati nel paragrafo successivo, anche in ordine ai parametri di seguito riportati:

<p><i>“Orientamento alla risoluzione delle problematiche”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi nell’ambito del Servizio di riferimento; - Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi delle Direzioni centrali e della Direzione generale;
<p><i>“Integrazione personale nell’organizzazione”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione delle iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle

	risorse umane, professionali ed organizzative assegnate;
<i>“Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità amministrative e degli obiettivi attraverso l’attuazione di concreti programmi d’attività; - Indicazione delle attività effettuate in tema di coordinamento dell’attività dell’unità organizzativa.

Il valutatore, con il supporto metodologico dell’O.I.V. determina quindi il punteggio da attribuire al valutato con riferimento alla *performance* di ruolo, utilizzando i descrittori di cui al successivo paragrafo, nonché tenendo conto dell’interazione avuta in corso d’anno col valutato nonché di eventuali altri elementi oggettivi di rilievo.

La valutazione della performance di ruolo è resa mediante utilizzo dell’apposita scheda allegata al presente documento.

5.B.4 Metodologia della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di “1” al valore massimo di “4”:

- 1 - performance di ruolo negativa;
- 2 - performance di ruolo parzialmente adeguata o incostante;
- 3 - performance di ruolo adeguata;
- 4- performance di ruolo superiore alle aspettative attese.

Nella scala di valutazione, il punteggio di “3” esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio “4” contraddistingue limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell’obiettivo di ruolo.

In particolare, con riferimento alla categoria *“Orientamento alla risoluzione delle problematiche”*:

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde ad una situazione in cui il valutato non ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che è stato chiamato ad affrontare, e il più delle volte non è stato in grado di identificare una soluzione adeguata e di anticipare le conseguenze della soluzione adottata;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha dimostrato una accettabile capacità di risolvere i problemi, anche non sempre è riuscito ad identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazione della soluzione adottata;

- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha dimostrato una capacità di risolvere i problemi pienamente soddisfacente, ed è riuscito ad identificare la soluzione più adeguata e di adottare le misure organizzative per assicurare il funzionamento ottimale della soluzione prescelta;
- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha dimostrato di essere in grado di identificare in modo autonomo e d'iniziativa i problemi di interesse in relazione alle funzioni svolte, di individuarne la soluzione più adeguata e proporre e porre in essere gli interventi di carattere organizzativo e funzionale più idonei alla sua adozione.

In relazione alla categoria "*Integrazione nell'organizzazione*":

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha palesato profili di criticità nell'ambito delle relazioni istituzionali cui è preposto, nell'assicurare l'azione di collaborazione e supporto al Dirigente di livello dirigenziale generale;
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo accettabile le relazioni istituzionali cui è preposto, ed ha assicurato un sufficiente livello di collaborazione e supporto al Dirigente di livello dirigenziale generale;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo pienamente adeguato le relazioni istituzionali cui è preposto, ha assicurato un più che positivo livello di collaborazione e supporto al Dirigente di livello dirigenziale generale;
- ✓ Il punteggio di 4. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha tenuto in modo eccellente le relazioni istituzionali cui è preposto, ha assicurato un ottimale livello di collaborazione e supporto al Dirigente di livello dirigenziale generale, ed ha mostrato di essere in grado di attenuare o risolvere conflitti ingenerati da altri soggetti.

In relazione alla categoria "*Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*":

- ✓ Il punteggio di 1. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui sono talvolta derivate disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, presenta alcune criticità dovute ad una *leadership* non sempre adeguata e/o alle difficoltà di coordinamento di talune attività.
- ✓ Il punteggio di 2. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative da cui non sono derivate particolari disfunzioni. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente discreto. La sua *leadership* è sufficiente e le sue accettabili capacità di coordinamento e controllo consentono una corretta ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- ✓ Il punteggio di 3. corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha adottato misure organizzative più che adeguate. Il clima organizzativo interno, inoltre, è complessivamente positivo. La sua *leadership* è ottima e le sue capacità di coordinamento e controllo consentono una più che positiva ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;

- ✓ Il punteggio di 4, corrisponde ad una situazione in cui il valutato ha posto in essere tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare l'ottimale funzionamento dell'Unità organizzativa. Il clima organizzativo interno, inoltre, è positivo. La sua *leadership* è indiscussa e le sue capacità di coordinamento e controllo consentono un'ottimale ripartizione degli incarichi, delle responsabilità, degli obiettivi da perseguire, delle conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun Dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

5.C) Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione complessiva della performance individuale dei Dirigenti dei servizi è effettuata dai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali ed è successivamente approvata dal Direttore Generale.

La valutazione complessiva della performance individuale dei Dirigenti dei servizi afferenti alla Direzione Generale è effettuata dal Direttore Generale ed è successivamente approvata dal Presidente.

Le valutazioni della performance individuali come sopra individuate sono ottenute come media aritmetica ponderata del punteggio conseguito in relazione agli obiettivi gestionali (nella misura del 75%) e del punteggio conseguito in relazione a obiettivi di ruolo (nella misura del 25%).

5.D). Procedura di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il Dirigente del Servizio può inviare proprie controdeduzioni al Dirigente dell'ufficio dirigenziale di livello generale di riferimento, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione.

Il Valutatore convoca il Dirigente interessato entro i successivi 5 giorni per un colloquio esplicativo, nel corso del quale il Valutato può anche farsi assistere da persona di sua fiducia.

All'esito, il Valutatore può modificare, in tutto o in parte, la propria valutazione, previa condivisione dell'OIV.

La stessa procedura è applicata ai Dirigenti dei servizi afferenti alla Direzione Generale, le cui istanze di riesame sono esaminate direttamente dal Direttore Generale.

Tabella riepilogativa

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione e obiettivi	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Direttori Centrali con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente. Direttore generale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente per i dirigenti dei servizi afferenti alla Dirigenza generale
Verifiche intermedie	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Decorsi, rispettivamente il 1° e il 2° quadrimestre	Direttori Centrali con assistenza dell'OIV e struttura tecnica permanente. Direttore generale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente per i dirigenti dei servizi afferenti alla Dirigenza generale.
Pre-valutazione	Il valutato effettua la propria autovalutazione della performance di ruolo, con il supporto metodologico dell'OIV, ove richiesto. L'OIV, col supporto della Struttura tecnica permanente, verifica il raggiungimento degli	Entro definizione piano performance anno successivo	Direttore Centrale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente. Direttore generale con assistenza dell'OIV e della

	<p>obiettivi di cui alla performance operativa</p> <p>L'OIV effettua un colloquio di prevalutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno.</p> <p>L'OIV comunica riservatamente al Dirigente di livello dirigenziale generale (o se del caso al Direttore generale) l'esito della valutazione misurazione.</p> <p>Anche in relazione all'esito della misurazione effettuata dall'OIV, il Dirigente dell'ufficio dirigenziale generale procede alla valutazione.</p>		<p>struttura tecnica permanente per i dirigenti dei servizi afferenti alla Dirigenza generale.</p>
<p>Valutazione</p>	<p>Si effettua il colloquio finale di valutazione</p>	<p>Entro giugno anno successivo</p>	<p>Direttore Centrale con assistenza della struttura tecnica permanente.</p> <p>Direttore generale con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente per i dirigenti dei servizi afferenti alla Dirigenza generale.</p>

6. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DEI DIPARTIMENTI, DEI CENTRI E DELLE UNITÀ DI RICERCA

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Direttori di dipartimento si svolge secondo quanto previsto in relazione all'attività dei Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali; pertanto, a tal riguardo, si rinvia a quanto già descritto per questi ultimi, salvo quanto di seguito precisato:

- 1) la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Direttori di Dipartimento concerne, per il momento, solamente l'attività di natura amministrativa e di gestione e non quindi, l'attività scientifica e di ricerca propriamente detta, nelle more dell'emanazione del decreto attuativo di cui all'art. 74, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009;
- 2) l'assegnazione degli obiettivi di natura amministrativa e di gestione ai direttori di dipartimento e' effettuata dalla Direzione Generale in sede di emanazione della Direttiva di II livello.

Anche la valutazione che coinvolge i direttori delle strutture di ricerca periferiche, ha riguardo esclusivamente a obiettivi riferibili ad attività gestionali, ad esclusione degli obiettivi di ricerca⁶, con la precisazione che l'avanzamento dei progetti di ricerca potrà essere considerato "obiettivo gestionale" con conseguente inclusione fra quelli misurabili in corso d'anno.

Anche in questo caso le funzioni di misurazione e valutazione che l'Organismo di interno di valutazione sarà chiamato a svolgere sono indipendenti da quelle svolte dal Comitato di valutazione della ricerca di cui all'art. 6 dello Statuto del C.R.A. In particolare le attività scientifiche e i risultati conseguiti dalle Strutture di ricerca e dai Dipartimenti verranno valutate da detto Comitato di valutazione, secondo cadenze temporali, procedure e modalità operative stabilite con deliberazione del Consiglio di amministrazione.

Del pari la valutazione dei Direttori dei Centri e delle Unità di ricerca si svolge secondo quanto previsto in relazione ai Dirigenti preposti alle Direzioni centrali.

⁶ La delibera della CIVIT n. 37/2010 così' testualmente prevede: "che le funzioni di misurazione e valutazione che l'Organismo sarà chiamato a svolgere ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 non riguardino, in attesa del decreto previsto dall'articolo 74, comma 4, i tecnologi e i ricercatori degli Enti di ricerca, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi".

7. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al restante personale.

Le prescrizioni contenute nella presente sezione si applicano anche al personale operante presso i Centri e le Unità di ricerca, salve le precisazioni di seguito riportate.

La valutazione del personale di livello non dirigenziale operante presso le strutture di ricerca riguarda altresì l'attività dei ricercatori e dei tecnologi: in attesa dell'emanazione del decreto attuativo di cui all'art. 74, comma 4, del d. lgs. n. 150/2009⁷, la predetta valutazione è effettuata limitatamente all'attività di natura amministrativa svolta dai soggetti in questione, con conseguente esclusione dell'attività scientifica e di ricerca.

7.A Valutazione della performance operativa

La valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi collettivi assegnati a ciascun dipendente.

Gli obiettivi collettivi sono selezionati da ciascun responsabile nell'ambito degli obiettivi della propria struttura.

Nella fase di avvio del sistema, anche al fine di agevolarne la comprensione e la condivisione, non sono assegnati obiettivi individuali.

I panieri di obiettivi collettivi assegnati possono variare anche in relazione a distinti "gruppi di collaboratori" appartenenti alla medesima partizione organizzativa.

7.A.1 Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi gestionali devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati settoriali del C.R.A.;
- ✓ derivano dalla pianificazione operativa del C.R.A.;
- ✓ riguardano profili quali l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'efficacia nell'attuazione di piani e programmi, la buona gestione anche in modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- ✓ pongono traguardi ambiziosi ancorché effettivamente concretizzabili e collegati ad attività del valutato;
- ✓ sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - alla fine del periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

7.A.2 Modalità di individuazione degli obiettivi

La scelta ha riguardo ad obiettivi operativi che sono enucleati dal Dirigente del Servizio.

Nello stesso modo si procede con riguardo al personale operante presso le strutture di ricerca, ove detti obiettivi sono assegnati dal Direttore del Centro o Unità di riferimento.

⁷ Si veda la nota 10.

Gli obiettivi di cui al precedente capoverso devono essere contraddistinti da un livello di misurabilità pressoché privo di incertezze. Ne deriva la necessità di contemplare indicatori di carattere quantitativo, ben definiti ed idonei a consentire una misurazione diretta del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Anche quando, eccezionalmente ed in ragione della loro significativa rilevanza, si opta per obiettivi difficilmente misurabili in termini quantitativi, occorre prevedere indicatori adeguati a consentirne un'oggettiva valutazione.

Nell'assegnazione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa.

E' necessario, al fine di dare attuazione al principio della responsabilizzazione dei valutati, che il conseguimento degli obiettivi dipenda soltanto, o quantomeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.

Nel caso in cui l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo relativo alla parte di processo direttamente controllata.

Analogamente, nel caso di obiettivi trasversali, in cui sia prevista la cooperazione tra più unità organizzative del C.R.A., occorre segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi indipendenti. Laddove ciò non sia possibile, si procede all'assegnazione di tale obiettivo trasversale a tutte le unità organizzative coinvolte, attribuendo un peso diverso in relazione al ruolo svolto nell'ambito del processo di attuazione.

Eventuali cambiamenti di scenario, di contesto o del quadro normativo di riferimento possono importare una ridefinizione degli obiettivi, la quali implichi:

- L'introduzione di nuovi obiettivi;
- La revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
- La modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

7.A.3 Modalità alternativa di individuazione degli obiettivi

In alternativa alla modalità di individuazione degli obiettivi di performance operativa di cui al precedente paragrafo, si procederà all'individuazione degli obiettivi di performance operativa così come segue.

Prima dell'approvazione del Piano della performance, ovvero prima dell'approvazione dell'Aggiornamento annuale dello stesso, il Valutatore (i.e. il dirigente di II livello) definisce in modo partecipato, d'intesa con i Valutati (i.e. i dipendenti ad esso subordinati), la proposta contenente gli obiettivi collettivi da assegnare all'Unità organizzativa in questione e da perseguirsi nell'anno di riferimento, tenendo anche conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione.

Gli obiettivi proposti in tal modo si riferiscono, in particolare, alle linee di attività di maggior rilevanza tra quelle svolte dall'unità di appartenenza.

I contenuti della proposta sono trasfusi in apposito verbale, riportante le posizioni delle parti intervenienti.

Il Valutatore presenta poi le proposte approvate nelle modalità suddette al Dirigente di I livello di riferimento e le condivide con quest'ultimo.

Alla fine del primo semestre i Dirigenti svolgono incontri con il personale dei rispettivi Servizi, volti ad esaminare la dinamica di andamento e del perseguimento degli obiettivi, approfondendo le cause degli eventuali scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare; nelle medesime modalità procedono i Direttori dei Centri e delle Unità di ricerca in relazione all'operato del personale impiegato presso i rispettivi Centri ed Unità.

A conclusione del periodo di valutazione il Dirigente del Servizio, ovvero il Direttore del Centro o dell'Unità di ricerca, avvalendosi della apposita scheda posta in allegato al presente documento, attribuisce per ciascun obiettivo, il punteggio conseguito in relazione al grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

7.A.4 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

Gli obiettivi sono individuati ed assegnati a inizio anno dai responsabili delle strutture di riferimento in concomitanza con la formalizzazione dei contenuti del piano della performance e dei suoi aggiornamenti annuali.

7.A.5 Metodologia della valutazione

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - performance operativa negativa;
- 2 - performance operativa parzialmente adeguata o incostante;
- 3 - performance operativa adeguata;
- 4- performance operativa superiore alle aspettative.

Nella scala di valutazione, il punteggio di "3" esprime un livello di piena soddisfazione dei risultati attesi.

Il punteggio "4" contraddistingue limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo.

Il punteggio attribuito a ciascun dipendente coincide con quello complessivamente conseguito dal Dirigente preposto all'unità organizzativa di assegnazione, in relazione alla performance operativa.

Lo stesso viene rimodulato secondo il coefficiente di presenza in servizio del valutato.

7.B) performance di ruolo

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi di “ruolo” assegnati ai dipendenti.

7.B.1 caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi livelli organizzativi;
- ✓ postulano una chiara e puntuale descrizione del loro significato;
- ✓ ampliano lo spettro del sistema di valutazione, valorizzando le attività svolte all’interno delle organizzazioni ulteriori rispetto a quelle relative agli obiettivi della performance operativa;
- ✓ Gli obiettivi di ruolo si differenziano, di regola, in relazione alle diverse figure professionali previste dal sistema di classificazione professionale del comparto “ricerca”. E’ comunque possibile individuare obiettivi di ruolo comuni e trasversali tra i vari profili.

7.B.2 Criteri di valutazione

Gli obiettivi di ruolo attengono alle seguenti quattro tipologie:

- ✓ *Comportamenti organizzativi legati all’organizzazione:* Collaborazione interfunzionale e flessibilità;
- ✓ *Comportamenti organizzativi trasversali di relazione:* gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- ✓ *Comportamenti organizzativi trasversali di realizzazione:* Tempestività ed accuratezza;
- ✓ *Comportamenti organizzativi professionali:* Sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi.

Alla tipologia dei *Comportamenti organizzativi legati all’organizzazione* sono associati i seguenti descrittori:

<i>comportamenti organizzativi relativi all’organizzazione</i>	descrittore
<i>Collaborazione interfunzionale</i>	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.
	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.
<i>Flessibilità</i>	E’ disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell’incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi

<i>comportamenti organizzativi trasversali di relazione</i>	Descrittore
<i>Gestione della comunicazione</i>	E' in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna un'immagine dell'Ente affidabile ed efficiente.
<i>Gestione della relazione</i>	Individua ed utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori

<i>comportamenti organizzativi trasversali di realizzazione</i>	Descrittore
<i>Tempestività</i>	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.
<i>Accuratezza</i>	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.

<i>comportamenti organizzativi professionali</i>	Descrittore
<i>Sviluppo e condivisione della conoscenza</i>	Cura costantemente le proprie competenze, valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale.
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.
<i>Analisi e soluzione dei problemi</i>	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. Laddove il comportamento descritto dall'indicatore sia stato espresso "quasi mai" o "raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. Laddove il comportamento descritto dall'indicatore sia stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse", il punteggio è pari a 1;
3. Laddove il comportamento descritto dall'indicatore sia stato espresso "sovente, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario", il punteggio è pari a 1,5;
4. Laddove il comportamento descritto dall'indicatore sia stato espresso "sempre ed in tutte le situazioni in cui era necessario", il punteggio è pari a 2;
5. Laddove il comportamento descritto dall'indicatore sia stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi", il punteggio è pari a 2,5.

Il punteggio relativo alla performance di ruolo ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei descrittori riportati nelle tabelle che precedono.

7.C) Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 70%) e del punteggio sugli obiettivi collettivi (peso 30%).

Si procede allo stesso modo con riguardo agli obiettivi stabiliti tramite il metodo alternativo di individuazione degli obiettivi della performance individuale di cui al par. 7.A.3.

Il punteggio riportato determina l'inclusione nella graduatoria annuale della performance. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito (A- fascia massima; B - fascia intermedia; C - fascia minima).

All'esito dell'eventuale contrattazione integrativa prevista dall'art. 19, comma 4, d. lgs. n. 150/2009 saranno definite le percentuali di distribuzione delle persone, che costituiranno parametro per valutare la "capacità di valutazione dei collaboratori" dimostrata dai responsabili. Conseguentemente, saranno altresì definiti i minimi e massimi di fascia. Nell'ambito della fascia C, sarà inoltre definita la soglia al di sotto della quale la valutazione si intende "negativa".

Tabella riepilogativa

FASE		MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Metodo A (gli obiettivi dei dipendenti coincidono con quelli dirigenziali)	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Responsabile di Struttura. L'OIV propone obiettivi di ruolo.
	Metodo B (vi sono specifici obiettivi individuali assegnati ai dipendenti)	Si stabiliscono d'intesa tra dirigente del Servizio e dipendenti, nonché tra il dirigente del Servizio ed i dirigenti di I livello	In concomitanza con definizione piano della performance	Dirigente del Servizio, relativi dipendenti, Dirigente di I livello
Verifica Intermedia	Metodo A (gli obiettivi dei dipendenti coincidono con quelli dirigenziali)	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Decorso il 1° semestre	Responsabile di struttura con assistenza dell'OIV e struttura tecnica permanente.

	<p>Metodo B (vi sono specifici obiettivi individuali assegnati ai dipendenti)</p>	<p>I Responsabili delle Unità organizzative svolgono incontri con il personale delle rispettive Unità volti ad esaminare la dinamica di andamento e del perseguimento degli obiettivi, approfondendo le cause degli eventuali scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.</p>	<p>Decorso il 1° semestre</p>	<p>Dirigente del Servizio e relativi dipendenti</p>
<p>Pre- valutazione</p>	<p>Metodo A (gli obiettivi dei dipendenti coincidono con quelli dirigenziali)</p>	<p>Il valutatore effettua un colloquio di prevalutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi. Il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno.</p> <p>Il valutatore comunica quindi riservatamente all'OIV la valutazione riportata da ciascun valutato. In tale sede, i giudizi inizialmente</p>	<p>Entro definizione piano performance anno successivo</p>	<p>Responsabile di struttura con assistenza dell'OIV e della struttura tecnica permanente.</p>

		formulati possono essere oggetto di revisione.		
	Metodo B (vi sono specifici obiettivi individuali assegnati ai dipendenti)	<i>idem</i>	Entro definizione piano performance anno successivo	Responsabile di struttura
Valutazione	Metodo A (gli obiettivi dei dipendenti coincidono con quelli dirigenziali)	Si effettua il colloquio finale di valutazione	Entro giugno anno successivo	Responsabile di struttura con assistenza della struttura tecnica permanente.
	Metodo B (vi sono specifici obiettivi individuali assegnati ai dipendenti)	Il Responsabile dell'Unità organizzativa attribuisce per ciascun obiettivo il punteggio in relazione al grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.	A conclusione del periodo di riferimento	Responsabile di struttura

7.D) Procedura di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al Responsabile della struttura, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione.

Il valutatore convoca l'interessato entro i successivi 5 giorni per un colloquio esplicativo, nel corso del quale il valutato può anche farsi assistere da persona di sua fiducia.

All'esito, il valutatore può modificare, in tutto o in parte, la propria valutazione, previa condivisione dell'OIV.

7.F) Implementazione nel breve periodo

L'Amministrazione si riserva di elaborare un dizionario generale delle competenze riguardante, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali, come previsto dall'articolo 9, comma 1, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009 e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lettera b, del D.Lgs. n. 150/2009) nonché di procedere alla predisposizione dei piani di miglioramento individuale.

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL C.R.A.

Viene misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi da parte dell'Amministrazione, considerata come entità erogatrice di servizi alla propria utenza di riferimento (c.d. *stakeholders*).

8.A) Valutazione della performance organizzativa e obiettivi relativi alla performance organizzativa.

Al fine della misurazione e della valutazione della performance organizzativa del CRA si è optato per una diversificazione del metodo impiegato, considerando in modo diverso il primo anno del triennio oggetto della misurazione e della valutazione, da un lato, e i due restanti anni del medesimo lasso temporale, dall'altro.

La scelta adottata risponde a due diverse esigenze organizzative:

- l'impatto legato alla nuova introduzione nel sistema del C.R.A dello strumento del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- l'assetto organizzativo attuale dell'ente.

La modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà semplificata per il primo anno di operatività del Sistema, ovvero l'anno 2011, e sarà gradualmente implementata secondo un calendario concordato con l'Organismo interno di valutazione sino a giungere alla piena operatività per l'anno 2012.

Il metodo scelto per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance è quello della c.d. *Balanced Scorecard* (BSC).

L'approccio basato sulla BSC consentirà infatti di misurare e valutare:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività di riferimento;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. 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;

- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Tramite la BSC la performance organizzativa del CRA sarà misurata e valutata mediante ricorso ad un cruscotto di indicatori articolato in quattro prospettive bilanciate:

1. la prospettiva economico-finanziaria;
2. la prospettiva dei c.d. "clienti" o *Stakeholder*;
3. la prospettiva dei processi interni;
4. la prospettiva della innovazione, crescita e valorizzazione delle risorse umane.

Per ogni prospettiva verranno considerati:

- gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo?
- le misure: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione?
- i target: quale sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della prestazione?
- le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?

In attesa della implementazione lo strumento di misurazione e valutazione prescelto, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente terrà in considerazione i seguenti indicatori:

- la percentuale di realizzazione degli obiettivi prioritari assegnati dal C.d.A. al Direttore generale;
- la percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti preposti alle Direzioni centrali .

8.A.1 Fasi della valutazione

La valutazione ha periodicità annuale.

8.A.2 Metodologia della valutazione

L'OIV, all'esito del riscontro della percentuale degli obiettivi raggiunti, formula a tal riguardo una sintetica relazione illustrativa rivolta al CdA, proponendo a quest'ultimo la valutazione della performance organizzativa dell'Ente da adottarsi; il CdA, se non ritiene di avere motivi per discostarsi dall'istruttoria compiuta dall'OIV, adotta la suddetta relazione a mezzo di apposita delibera.



CONSIGLIO PER LA RICERCA
E LA SPERIMENTAZIONE
IN AGRICOLTURA

ALLEGATO 1

Valutazione del Direttore Generale

1.1 Scheda di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

Obiettivo strategico	Indicatori	Attività svolta	Punteggio

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle aspettative.

Eventuali precisazioni sulla valutazione

Organismo Indipendente di Valutazione

Osservazioni del Direttore generale

1.2 Scheda di autovalutazione della performance di ruolo

Orientamento alla risoluzione delle problematiche

- Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione:

- Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:

- Indicazione degli eventuali accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (ad es. OO.SS.):

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione della performance di ruolo

Supervisione ed organizzazione del lavoro dei dipendenti

- Indicazione delle iniziative attuate al fine di organizzare, coordinare e promuovere lo sviluppo delle risorse umane:

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione della performance di ruolo

Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse

- Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi d'attività;

- Indicazione delle attività effettuate in tema di monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione;

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

1.3 Scheda di valutazione finale	
Sezione I - Performance individuale	
Obiettivo	Punteggio
Punteggio totale (A)	
Sezione II - Performance di ruolo	
<i>Orientamento alla risoluzione delle problematiche</i>	
<i>Supervisione e organizzazione del lavoro dei dipendenti</i>	
<i>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>	
Punteggio totale (B)	
Sezione III - Valutazione finale	
Punteggio complessivo (A + B)	

ALLEGATO 2

Valutazione dei Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali, dei Direttori dei Dipartimenti, Centri ed Unità di ricerca

2.1 Scheda di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatori	Tempi previsti	Punteggio

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle attese.

Eventuali precisazioni sulla valutazione

Osservazioni del valutato

Osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

--

2.2 Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Orientamento alla risoluzione delle problematiche

- Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno della Direzione Centrale di riferimento

- Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:

- Indicazione degli eventuali accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti:

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Integrazione personale nell'organizzazione

- Indicazione delle iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate:

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse

- Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità amministrative e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi d'attività:

- Indicazione delle attività effettuate in tema di monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione:

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto:

2.3 Scheda di valutazione finale Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali, Direttori dei Dipartimenti, Centri ed Unità di ricerca	
Sezione I - Performance operativa	
Obiettivo	Punteggio
Punteggio totale (A)	
Sezione II - Performance di ruolo	
<i>Orientamento alla risoluzione delle problematiche</i>	
<i>Integrazione personale nell'organizzazione</i>	
<i>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>	
Punteggio totale (B)	
Sezione III - Valutazione finale	
Punteggio complessivo (A + B)	

ALLEGATO 3

Valutazione dei Dirigenti dei Servizi

3.1 Scheda di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Attività programmata	Indicatori	Tempi previsti	Punteggio

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle attese.

Eventuali precisazioni sulla valutazione

--

Valutazione del Dirigente sovraordinato

--

Osservazioni del valutato

Osservazioni del Direttore

Osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

3.2 Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Orientamento alla risoluzione delle problematiche

- Indicazione dei fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno del Servizio di riferimento

- Indicazione delle misure e delle iniziative di più rilevante entità per il perseguimento degli obiettivi delle Direzioni centrali e della Direzione generale:

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Integrazione personale nell'organizzazione

- Indicazione delle iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate;

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi

Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse

- Descrizione delle modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità amministrative e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi d'attività;

- Indicazione delle attività effettuate in tema di coordinamento dell'unità organizzativa

Osservazioni del valutato

- Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

- Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____ in quanto :

3.3 Scheda di valutazione finale Dirigenti dei servizi	
Sezione I - Performance operativa	
Obiettivo	Punteggio
Punteggio totale (A)	
Sezione II - Performance di ruolo	
<i>Orientamento alla risoluzione delle problematiche</i>	
<i>Integrazione personale nell'organizzazione</i>	
<i>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>	
Punteggio totale (B)	
Sezione III - Valutazione finale	
Punteggio complessivo (A + B)	

ALLEGATO 4

VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

4.1 Scheda di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

Attività programmata	Obiettivo assegnato al dipendente	Indicatori	Tempi previsti	<u>Punteggio</u>

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo la seguente scala di valutazione che va dal valore minimo di "1" al valore massimo di "4":

- 1 - performance operativa negativa;
- 2 - performance operativa parzialmente adeguata o incostante;
- 3 - performance operativa adeguata;
- 4- performance operativa superiore alle aspettative.

Eventuali precisazioni sulla valutazione

Valutazione del Dirigente sovraordinato

Osservazioni del valutato

Osservazioni del Direttore

Osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

4.2 Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Punteggio
<i>Comportamenti organizzativi relativi all'organizzazione</i>	<i>Collaborazione interfunzionale</i>	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.	
	<i>Flessibilità</i>	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	
<i>Comportamenti organizzativi trasversali di relazione</i>	<i>Gestione della comunicazione</i>	E' in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna un'immagine della Ente affidabile ed efficiente.	
	<i>Gestione della relazione</i>	Individua ed utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta in relazione ai diversi interlocutori	
<i>Comportamenti organizzativi trasversali di</i>	<i>Tempestività</i>	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	

<i>realizzazione</i>	<i>Accuratezza</i>	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.	
<i>Comportamenti organizzativi professionali</i>	<i>Sviluppo e condivisione della conoscenza</i>	Cura costantemente le proprie competenze, valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale.	
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	
	<i>Analisi e soluzione dei problemi</i>	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo	

**4.3 Scheda di valutazione finale
Personale non dirigenziale**

Nome e cognome del valutato				
Data	Dipartimento			
	Direzione generale			
	Unità organizzativa			
Scheda punteggi				
Punteggio performance operativa (A)		Punteggio performance di ruolo (B)		Punteggio complessivo (A + B)
Punteggio effettivo (A.1)	Punteggio pesato (presenza in servizio) (A.2)			
Punteggio pesato				
