



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Edizione 7 – Revisione dicembre 2019

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica
di Trieste – Area Science Park con deliberazione di data 19 dicembre 2019, n.92*

Sommario

| | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI..... | 2 |
| 2. | DESCRIZIONE DEL SISTEMA | 4 |
| | 2.1 GLI AMBITI..... | 4 |
| | 2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE | 5 |
| | 2.3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE | 5 |
| | 2.3 RENDICONTAZIONE SOCIALE..... | 10 |
| | 2.4 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER..... | 10 |
| 3. | METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 11 |
| 4. | MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE..... | 11 |
| | 4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI..... | 12 |
| | 4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE | 13 |
| | 4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE | 14 |
| | 4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE | 16 |
| | 4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI STRUTTURA | 17 |
| | 4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SEZIONE/ISTITUTO | 17 |
| | 4.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UFFICIO | 18 |
| | 4.8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE DI UFFICIO | 18 |
| | 4.9 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI | 19 |
| | 4.10 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 21 |
| 5. | ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI..... | 26 |
| | 5.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE | 26 |
| | 5.2 MATERNITÀ E ALTRE IPOTESI DI ASSENZA | 26 |
| | 5.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI | 26 |
| | 5.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE..... | 27 |
| 6. | ALLEGATI..... | 27 |

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

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

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

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

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

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

nuovo assetto della valutazione della performance e con le modalità di attribuzione degli incarichi di OIV conseguente all'introduzione dell'Elenco nazionale presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

La presente edizione del Sistema è stata aggiornata per permettere:

- la revisione degli indicatori dei comportamenti organizzativi al fine di adeguarli al sistema di lavoro per processi;
- la revisione dei procedimenti di conciliazione in caso di disaccordo sulle valutazioni;
- l'adeguamento del processo di valutazione al nuovo assetto organizzativo dell'Ente.

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

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

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

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema misura e valuta la performance dell'intera organizzazione dell'Ente; a capo della struttura gestionale è posto il **Direttore Generale**, che si dota di alcuni uffici o unità operative che lo coadiuvano nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento delle strutture subordinate e della segreteria degli organi.

L'articolazione organizzativa è attualmente in fase di revisione per consentire l'adeguamento al nuovo regolamento di organizzazione. Sono previste tre strutture, di cui una gestionale, una dedicata all'innovazione e una al Parco Scientifico e Tecnologico. Le attività e le persone assegnate a ciascuna struttura verranno definite nei primi mesi del 2020.

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

2.1 GLI AMBITI

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

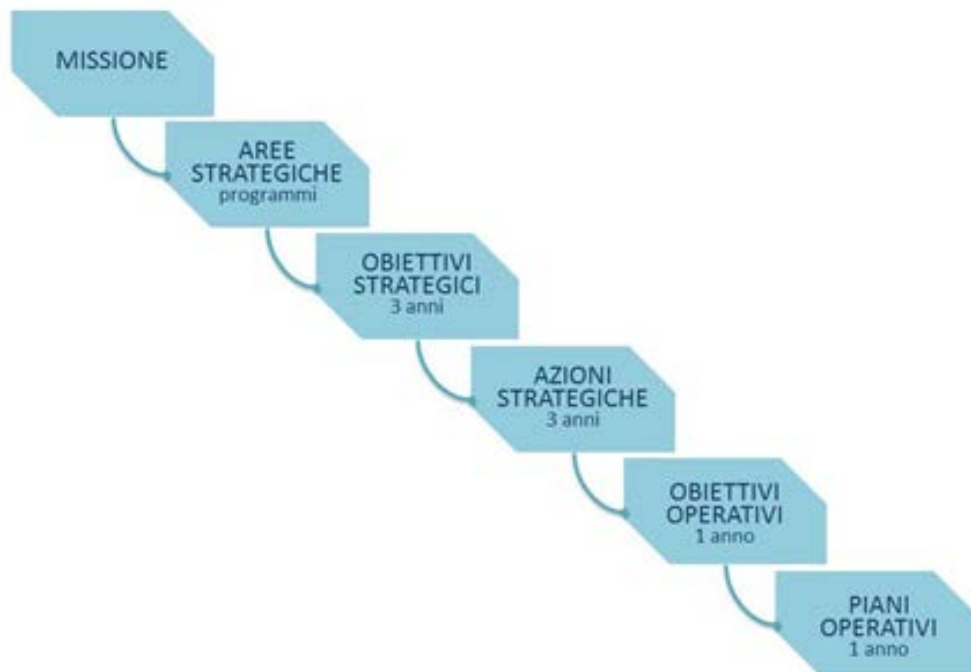
- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati al bisogno e alle esigenze della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa di Area è costituita da 6 elementi cardine:

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

Figura 1 – Albero della performance.



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

Il Piano Integrato, ovvero il documento unitario che Area predispone per pianificare i propri obiettivi di performance e di anticorruzione, viene adottato con cadenza annuale. Il processo di rielaborazione del Piano Integrato prende avvio nel mese di **novembre** di ogni anno, con l'elaborazione degli indirizzi strategici inseriti

nel Piano Triennale di Attività (PTA), e si conclude nel mese di **gennaio** dell'anno successivo con l'approvazione del Piano.

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

Le principali attività previste sono elencate di seguito.

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

| ATTIVITÀ | settembre | ottobre | novembre | dicembre | gennaio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------|----------|---------|
| 1 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ CON DEFINIZIONE DELLE AREE E OBIETTIVI STRATEGICI | | | | | |
| 2 AVVIO DEL PROCESSO DI <i>BUDGETING</i> ED ELABORAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE | | | | | |
| 3 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE ED ELENCO ANNUALE DEI LAVORI | | | | | |
| 4 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PROGRAMMA BIENNALE SERVIZI E FORNITURE | | | | | |
| 5 APPROVAZIONE BILANCIO DI PREVISIONE E ALLEGATO PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO | | | | | |
| 6 DEFINIZIONE OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI | | | | | |
| 7 ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI AI DIRETTORI DI STRUTTURA/ SEZIONE E ISTITUTO E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI AL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO | | | | | |
| 8 APPROVAZIONE PIANO INTEGRATO | | | | | |

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

| ID A1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Attività: Elaborazione e approvazione del Piano triennale di attività con definizione aree e obiettivi strategici | | | |
| Responsabilità: Strutture, Sezioni e Istituti | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| <p>Le Strutture concorrono all'elaborazione della redazione del Piano, con il coordinamento del Direttore Generale. Il Consiglio di Amministrazione approva, avvalendosi del supporto del Consiglio Tecnico-Scientifico, il documento di indirizzo politico che definisce le linee strategiche e gli obiettivi strategici triennali.</p> <p>Le linee strategiche tengono conto degli atti di indirizzo governativo, quali il PNR, e delle priorità politiche.</p> | Piano triennale di attività | Il documento di pianificazione strategica definisce le aree prioritarie di intervento (Aree strategiche), i programmi di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici triennali con le relative azioni e l' <i>outcome</i> atteso | Entro 31 dicembre |

| ID A2 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Attività: Avvio del processo di <i>budgeting</i> ed elaborazione del bilancio di previsione | | | |
| Responsabilità: Direttore di struttura competente | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| <p>Ogni Struttura fornisce le previsioni quantitative e qualitative dei progetti ed attività che intende realizzare nel corso dell'anno coerentemente con le linee strategiche.</p> <p>Sulla base dei progetti proposti dalle Strutture, l'ufficio cui compete la responsabilità del bilancio opera la previsione economico-finanziaria articolata in missioni, programmi/UPB e progetti.</p> | Bozza del Bilancio di previsione | Il Bilancio di previsione è il preventivo finanziario, si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Si articola in missioni, programmi e progetti e comprende il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (art. 19 del D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91) | Avvio entro 30 settembre e conclusione entro novembre |

| ID A3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale dei lavori | | | |
| Responsabilità: Direttore della struttura competente, CDA | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| <p>La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente dalla Struttura competente, che predispone anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno. Il Programma viene approvato dal CDA.</p> | Programma triennale ed elenco annuale dei lavori | Il programma definisce gli interventi previsti, in base alle norme sulla programmazione dei lavori pubblici, individuando gli obiettivi prioritari dell'Ente e le principali caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi proposti. | Entro 31 dicembre |

| ID A4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Attività: Elaborazione e approvazione programma biennale servizi e forniture | | | |
| Responsabilità: Strutture, CDA | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| L'acquisto di beni e servizi di importo superiore a 40.000 euro, IVA esclusa, avviene sulla base di un programma biennale, approvato dal CDA su proposta del Direttore Generale e aggiornato annualmente (art. 21 del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50). | Programma biennale di forniture e servizi | Il programma biennale pianifica gli acquisti previsti, sulla base di schemi definiti con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti. | Entro 31 dicembre |

| ID A5 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| Attività: Approvazione bilancio di previsione e allegato Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio | | | |
| Responsabilità: CDA | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| Il CDA, su proposta del Presidente e del Direttore Generale, approva il bilancio di previsione unitamente al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. | Bilancio di previsione e Piano degli indicatori | Si veda ID A2 | Entro il 30 novembre |

| ID A6 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Attività: Definizione obiettivi operativi | | | |
| Responsabilità: DG | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| Nel mese di dicembre, sulla base delle azioni strategiche programmate, il Direttore Generale provvede a definire gli obiettivi operativi annuali condividendoli con i Direttori di Struttura coinvolti. | Obiettivi operativi (annuali) | Gli obiettivi operativi sono definiti coerentemente con quelli strategici; per ciascun obiettivo viene individuato un indicatore e un <i>target</i> di riferimento | Entro 31 dicembre |

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

ID A7 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Attività: Assegnazione obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori di Struttura e Sezione/Istituto e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio

Responsabilità: DGE e Direttori di struttura competente

| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Il Direttore Generale formalizza gli obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori di Struttura attraverso la compilazione e sottoscrizione delle schede di assegnazione obiettivi. I Direttori di Struttura, in accordo con il Direttore Generale, assegnano gli obiettivi individuali e di unità organizzativa ai Direttori di Sezione /Istituto. Successivamente, i Direttori di Struttura, su indicazione dei Direttori di Sezione/Istituto, assegnano gli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico di responsabile di ufficio. | Obiettivi di unità organizzativa e individuali dei Direttori e del personale con incarico di responsabile di ufficio | Fase di assegnazione obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità | Entro il 15 gennaio |

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

A conclusione di questa fase, viene riportata nella scheda una descrizione sintetica degli obiettivi individuali affidati e dei relativi progetti. Nella colonna "Indicatore" dovrà essere specificata la modalità di misurazione stabilita per ciascun obiettivo assegnato; tale misura potrà essere qualitativa (criterio di efficacia) o quantitativa (criterio di efficienza). Il target rappresenta il valore dell'indicatore che deve essere conseguito. Ciascun Direttore di Struttura, in accordo con il Direttore Generale, provvede entro il mese di gennaio all'assegnazione di obiettivi individuali e di unità organizzativa ai Direttori di Sezione/ Istituto della propria struttura, compilando assieme all'interessato la relativa scheda (**Allegato 1**).

Ciascun Direttore di Struttura, su indicazione dei Direttori di Sezione/Istituto, provvede entro il mese di gennaio all'assegnazione degli obiettivi individuali e di unità organizzativa ai responsabili di ufficio delle rispettive Sezioni/Istituti, compilando insieme con il destinatario dell'obiettivo la relativa scheda (**Allegato 2**).

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

È preferibile assegnare almeno due obiettivi ai responsabili di ufficio.

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

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

| ID A8 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Attività: Approvazione Piano Integrato | | | |
| Responsabilità: CDA | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| Entro il 31 gennaio di ogni anno il CDA provvede ad approvare il Piano Integrato proposto dal Direttore Generale | Piano Integrato | Il Piano Integrato ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche e i piani operativi annuali. Il Piano Integrato comprende obiettivi operativi trasversali, obiettivi di unità organizzativa e obiettivi individuali. | Entro il 31 gennaio |

2.3 RENDICONTAZIONE SOCIALE

Le rilevanti novità che hanno interessato l'Ente negli ultimi anni, a partire dalla legge di semplificazione degli enti di ricerca e dalla conseguente adozione di un nuovo statuto, passando per il rafforzamento dell'organizzazione grazie all'incremento del personale, fino agli importanti finanziamenti ottenuti per progetti complessi, impongono una profonda revisione degli strumenti di rendicontazione sociale finora utilizzati.

Allo scopo, nel corso del 2019 è stato predisposto un modello di rendicontazione sociale delle attività sviluppate dall'Ente, che consentirà di pubblicare, già nei primi mesi del 2020, la **prima edizione del report "Facts and Figures"** in cui saranno presentati a cadenza annuale i principali indicatori di attività e risultato dell'anno precedente.

L'Ente promuove, inoltre, strumenti di comunicazione dei risultati ottenuti che includono forme di divulgazione anche tramite dei canali di comunicazione digitale; nella sezione "Amministrazione Trasparente" del proprio sito Internet l'Ente pubblica tutti i dati e i documenti relativi alla propria organizzazione e attività, all'uso delle risorse pubbliche e alle prestazioni e servizi erogati.

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

2.4 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

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

Per una più puntuale individuazione degli *stakeholder* è utilizzata la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter che consente di identificare, fra tutti gli *stakeholder* di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica.

Nell'ambito della revisione del contesto strategico, l'Ente verifica periodicamente se l'identificazione degli *stakeholder* strategici abbia bisogno di aggiornamento e variazione. Tutto ciò allo scopo di stabilire, per successive aggregazioni, una gerarchia degli *stakeholder* che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività dell'Ente, quelli che ne influenzano i comportamenti e quelli che hanno un più elevato grado di interesse e di influenza.

| | | INFLUENZA | |
|-----------|-------|-----------|-------------------------------|
| | | BASSA | ALTA |
| INTERESSE | ALTO | | STAKEHOLDER STRATEGICI |
| | BASSO | | |

Figura 3 - Copenhagen Charter.

L'adozione di questo modello e la ricostruzione di una classificazione degli stakeholder offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali l'Ente interagisce a diverso livello e consente di individuare le opportune forme di comunicazione e di coinvolgimento diretto.

Con riferimento agli stakeholder interni (personale dell'Ente), si intende avviare uno specifico programma di formazione sulla valutazione nell'ottica di migliorare il processo e rafforzare le competenze valutative; a seguire, sarà possibile progettare un'indagine di clima che riprenda l'esperienza maturata negli anni e consenta di verificare quale siano la percezione dell'organizzazione e le aree di miglioramento.

3. METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Il Direttore Generale, i Direttori di Struttura, di Sezione e di Istituto esprimono una valutazione sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato.

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

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

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

4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI

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

- per il personale con incarichi dirigenziali dei dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, (art. 9, comma 1, D.Lgs. 150/2009):
 - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il restante personale (art. 9, comma 2, D.Lgs. 150/2009):
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo l'organizzazione dell'Ente possono essere distinte diverse tipologie di destinatari della misurazione e valutazione della performance individuale. Nell'ambito oggettivo dell'art. 9, comma 1, del D.L. 150/2009 e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei diversi C.C.N.L. applicabili, sono valutati i soggetti incaricati quali Direttori di Struttura, di Sezione e di Istituto.

Nell'ambito dell'art. 9, comma 2, del D.L. 150/2009 e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei profili di appartenenza, è valutato il restante personale, con previsione di appositi obiettivi individuali per il solo personale titolare di incarico di responsabile di ufficio.

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

4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE

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

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

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

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

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

| Valutato | Valutatore |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttore Generale | C.d.A., su proposta dell'O.I.V. |
| Direttore di Struttura | Direttore Generale |
| Direttore di Sezione/Istituto | Direttore di Struttura (o Direttore Generale) |
| Responsabile ufficio | Direttore di Struttura (o Direttore Generale) su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto competente |
| Altro personale | Direttore di Struttura (o Direttore Generale) su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto competente, previa proposta del responsabile di ufficio |

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

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

4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

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

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

a) Area di valutazione del risultato

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

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

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

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

- **obiettivi trasversali:** riguardano tutte le unità organizzative dell'Ente, in quanto alla realizzazione di un determinato obiettivo contribuiscono tutte le Strutture dell'Ente ciascuna per le attività rientranti nella propria diretta competenza. Questa caratteristica implica la necessità che tutte le Strutture profondano ogni sforzo e massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo. L'assegnazione è operata, attraverso un processo partecipato dai Direttori e dal Direttore Generale.
- **obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità:** gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità sono direttamente collegati all'attività dell'unità organizzativa di appartenenza e hanno una diretta attinenza al ruolo ricoperto e alla struttura diretta.
- **obiettivi individuali:** riguardano obiettivi più direttamente connessi al ruolo di responsabilità (dirigenziale o di responsabile di ufficio) in una determinata struttura. Gli obiettivi individuali del personale con incarico di responsabile di ufficio sono assegnati dal Direttore di Direttore di Struttura su indicazione del Direttore di Sezione/ Istituto e hanno diretta attinenza al ruolo ricoperto e all'ufficio oggetto dell'incarico, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategico-operativi descritti nel Piano Integrato dell'Ente.

A partire dalla pianificazione del ciclo della performance in base alla presente revisione del Sistema, gli obiettivi trasversali sono classificati in:

- **obiettivi di gestione ordinaria**, corrispondenti ad attività ordinarie, manutentive o di miglioramento di processi e di attività il cui target sia raggiungibile con le risorse strumentali e umane a disposizione delle strutture;
- **obiettivi di tipo straordinario**, corrispondenti ad attività di innovazione di prodotto o di processo, di elaborazione o esecuzione di programmi di ricerca e innovazione e di progetti complessi a contenuto scientifico e tecnologico; possono costituire obiettivi di tipo straordinario anche gli obiettivi di gestione ordinaria per i quali siano fissati target di particolare difficoltà o che necessitano il reperimento e l'utilizzo di risorse inizialmente non disponibili, da identificare nel piano operativo.

La classificazione degli obiettivi viene introdotta nel presente Sistema in via sperimentale, con riserva di verificarne gli effetti in fase di monitoraggio. Nell'ambito della medesima area strategica, il risultato conseguito in misura superiore al target può compensare, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo di gestione ordinaria o di tipo straordinario (*overachievement*). Nel caso in cui si prefigurino l'utilizzo di quote di *overachievement*, questo va comunicato entro il 30 Settembre.

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

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

| OBIETTIVI DI TIPO QUALITATIVO | |
|-------------------------------|---|
| Negativo | 1 |
| Insufficiente | 2 |
| Quasi sufficiente | 3 |
| Sufficiente | 4 |
| Discreto | 5 |
| Buono | 6 |
| Ottimo | 7 |

b) Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

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

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

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

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono

contemplati nei seguenti allegati:

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

In sede di valutazione dei comportamenti organizzativi, il Direttore Generale verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato. Nel caso di specifici item che tengono in considerazione l'attività svolta dal dipendente nell'ambito di gruppi di lavoro interservizi formalizzati (con Ordini di servizio), la valutazione è operata su proposta del coordinatore del gruppo (*team leader*). La valutazione dell'item dedicato al coordinatore viene svolta dal Direttore Generale.

Il valutatore utilizza la seguente scala:

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

c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

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

L'indice di varianza è monitorato dal Direttore Generale.

4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

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

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

È prevista la possibilità che, nell'ambito di uno specifico ambito di valutazione il risultato conseguito per un

obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

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

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Consiglio di Amministrazione e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 7**) a cura di DGE;
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio complessivo conseguito.

4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI STRUTTURA

Per il personale con incarico di Direttore di Struttura la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva in misura prevalente, ovvero nella misura del 75% (rispettivamente, 65% e 10%).

Il grado di conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità (OU) può essere riferito agli obiettivi di Struttura oppure alla media del grado di conseguimento degli obiettivi direttamente assegnati alle Sezioni/Istituti laddove costituiti.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 20%.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

Il processo di valutazione della performance individuale dei Direttori di Struttura si articola in cinque passaggi:

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

4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SEZIONE/ ISTITUTO

Per il personale con incarico di Direttore di Sezione / Istituto la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva in misura prevalente, ovvero nella misura del 70% (rispettivamente, 60% e 10%). La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato

nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 25%.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

Il processo di valutazione della performance individuale dei Direttori di Sezione/ Istituto di Servizio si articola in cinque passaggi:

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

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

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

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

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

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

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

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

Per il personale con qualifica non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio, la

misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e di unità organizzativa incide sulla valutazione complessiva nella misura del 35% (rispettivamente 30% e 5%), mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 65%.

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

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali) il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

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

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

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

4.9 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Obiettivi operativi (OP)

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

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

dove n= numero OP;

OP_i possono avere un peso differenziato in funzione della loro classificazione (obiettivi di tipo straordinario; obiettivi di gestione ordinaria) e hanno natura trasversale rispetto alle unità organizzative dell'Ente;

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

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

Obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità (OU)

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

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

dove n= numero OU

P_{OU} è applicabile solo al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative.

Obiettivi individuali (OI)

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

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

dove n= numero OI

P_{OI} è applicabile solo ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e ai responsabili ufficio e non viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative.

Comportamenti organizzativi (OC)

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

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

dove n= numero OC

OC è differenziato in funzione della qualifica e ruolo ed è attribuito dal Direttore di Struttura su indicazione del Direttore di Sezione/ Istituto, previa proposta del responsabile di ufficio, con il coordinamento del Direttore Generale.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

| | P_{OP} | P_{OU} | P_{OI} | P_{OC} | Tot. |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|------|
| DIRETTORE GENERALE | 80 | 10 | - | 10 | 100 |
| DIRETTORE DI STRUTTURA | 65 | 10 | 5 | 20 | 100 |
| DIRETTORE DI SEZIONE / ISTITUTO | 60 | 10 | 5 | 25 | 100 |
| RESPONSABILE UFFICIO | 40 | 5 | 5 | 50 | 100 |
| ALTRO PERSONALE | 30 | 5 | - | 65 | 100 |

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

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

° Nota 2: si precisa che la valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale (P_{op}) e di Unità organizzativa (P_{ou}) è effettuata applicando il meccanismo del "cascading" (§ 4.6 e 4.7).

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

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

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

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

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

Costituisce valutazione negativa, ai fini di quanto previsto dall'art. 3, comma 5bis, del D.Lgs. n. 150/2009, l'aver riportato una valutazione complessiva inferiore al 30% dei corrispondenti punti massimi, in relazione a:

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

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

- 1) la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale;
- 2) la verifica del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali dei Direttori di Struttura, di Sezione/ Istituto degli obiettivi di unità organizzativa del Direttore Generale
- 3) la verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio;
- 4) la valutazione del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Struttura / Sezione e Istituto;
- 5) la raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale;
- 6) l'effettuazione di un audit interno semestrale sul conseguimento degli obiettivi;
- 7) l'approvazione della Relazione sulla performance;
- 8) la consegna agli interessati delle schede di valutazione della performance individuale;
- 9) la valutazione del Direttore Generale, proposta dall'OIV sulla base della verifica del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e della valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal Consiglio di Amministrazione;
- 10) la redazione della Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,

trasparenza e integrità dei controlli interni.

| ATTIVITÀ | febbraio | marzo | aprile | maggio | giugno | luglio | agosto | settembre |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 1 VERIFICA DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI TIPO TRASVERSALE | | | | | | | | |
| 2 VERIFICA DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI DEI DIRETTORI DI STRUTTURA, DI SEZIONE / ISTITUTO DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DEL DIRETTORE GENERALE | | | | | | | | |
| 3 VERIFICA DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI AI RESPONSABILI DI UFFICIO | | | | | | | | |
| 4 VALUTAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRETTORI DI STRUTTURA / SEZIONE E ISTITUTO | | | | | | | | |
| 5 RACCOLTA DELLE VALUTAZIONI SUI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DI TUTTO IL PERSONALE | | | | | | | | |
| 6 EFFETTUAZIONE DI UN AUDIT INTERNO SEMESTRALE SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI | | | | | | | | |
| 7 APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE | | | | | | | | |
| 8 CONSEGNA AGLI INTERESSATI DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | | | | | | | | |
| 9 VALUTAZIONE VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE | | | | | | | | |
| 10 RELAZIONE DELL'OIV | | | | | | | | |

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

| ID B1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Attività: Verifica conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale | | | |
| Responsabilità: OIV; STP | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia al Direttore Generale e ai Direttori di ciascuna struttura individuata dal Piano Integrato una richiesta per verificare il conseguimento dell'obiettivo e raccogliere le relazioni e i dati a comprova | Relazione sul conseguimento obiettivi | La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione | Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano |

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

| ID B2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Attività: Verifica conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali dei Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto e degli obiettivi di unità organizzativa del Direttore Generale | | | |
| Responsabilità: STP, Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia ai al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto una richiesta per verificare il conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e/o individuali e raccogliere le relazioni e i dati a comprova | Relazioni del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto | La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione | Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano |

| ID B3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Attività: Verifica del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio | | | |
| Responsabilità: STP, Direttori delle Strutture/ Sezioni e Istituti | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| Nel mese di gennaio STP invia ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e al Direttore Generale una richiesta avente ad oggetto la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili degli uffici della propria struttura organizzativa | Schede di valutazione degli obiettivi individuali | La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 5 al presente documento. | Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano |

| ID B4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Attività: Valutazione conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali e valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture/Sezioni e Istituti | | | |
| Responsabilità: DG | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| Il valutatore (Direttore Generale o Direttore di Struttura per Sezioni e Istituti) esplicita il livello di valutazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali, e opera la valutazione dei comportamenti, compilando la scheda di valutazione | Schede di valutazione obiettivi di unità organizzativa e individuali e dei comportamenti organizzativi | La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 4 al presente documento | Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano |

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

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

2) nella **parte b)**, relativa ai comportamenti organizzativi, compilata all'esito della valutazione sui comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture/ Sezioni e Istituti.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione (§5.4).

| ID B5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Attività: Raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale | | | |
| Responsabilità: DGE | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONE | TERMINE |
| Nel mese di gennaio l'ufficio competente invia ai Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto e al Direttore Generale una richiesta relativa alla misurazione della performance individuale basata sul conseguimento dei comportamenti organizzativi | Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi | La scheda di valutazione è differenziata in funzione del profilo professionale di ciascun dipendente | Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano |

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

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

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

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

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale è effettuata con il coordinamento del Direttore Generale, che verifica la metrica di valutazione utilizzata per garantirne l'omogeneità. La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione (§5.4). Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate all'ufficio competente alla raccolta entro il mese di marzo.

| ID B6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Attività: Audit conseguimento obiettivi | | | |
| Responsabilità: STP, OIV | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| STP effettua un audit interno verificando, a campione, il conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e individuali | Carta di lavoro | L'esito delle verifiche effettuato è riportato in apposite carte di lavoro sottoposte a validazione da parte dell'OIV | Entro il 31 maggio successivo all'adozione del Piano |

| ID B7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Attività: Relazione sulla performance | | | |
| Responsabilità: Struttura Tecnica Permanente; CDA | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| STP, sulla base dei dati raccolti, predispone la Relazione sulla performance da sottoporre all'approvazione del CDA | Relazione della Performance | La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa e individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato | Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano |

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

| ID B8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Attività: Valutazione performance individuale – consegna schede | | | |
| Responsabilità: Ufficio personale | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| L'Ufficio personale consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale | Scheda Valutazione performance individuale | Dopo l'approvazione in CDA della Relazione della Performance, l'Ufficio personale consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale (allegati 7-8-9-10) | Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano |

| ID B9 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Attività: Valutazione del Direttore Generale | | | |
| Responsabili: CDA, OIV | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| Il valutatore (CDA su proposta OIV) esplicita il livello di valutazione sulla base dei dati e informazioni raccolte dall'OIV (verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa; valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal Consiglio di Amministrazione) | Deliberazione del CDA | L'OIV, sulla base dei risultati validati nell'ambito della Relazione sulla Performance, fornisce al CDA gli elementi per operare la valutazione ai sensi dell'art. 7, comma 7, n. 13), dello Statuto dell'Ente | Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano |

| ID B10 MISURAZIONE E VALUTAZIONE | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Attività: Relazione dell'OIV | | | |
| Responsabili: OIV | | | |
| MODALITÀ | OUTPUT | DESCRIZIONI | TERMINI |
| L'OIV, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, predispone la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni | Relazione sul Sistema | La Relazione sul Sistema contiene una verifica del funzionamento complessivo del sistema evidenziando gli aspetti positivi e le criticità, con proposte di ulteriore sviluppo e integrazione | Entro il 30 settembre successivo all'adozione del Piano |

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

5. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI

5.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE

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

5.2 MATERNITÀ E ALTRE IPOTESI DI ASSENZA

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

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

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

5.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

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

attribuite. I destinatari degli obiettivi sono tenuti a segnalare tempestivamente al proprio valutatore o alla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance la necessità di modifica degli obiettivi assegnati, per consentire le revisioni rispetto alla pianificazione approvata.

Qualora, per effetto di modifiche organizzative, di competenza o di mobilità interna si renda necessaria una modifica degli obiettivi individuali assegnati a un dipendente il Direttore Generale o il Direttore di Struttura su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi entro 30 giorni dalle modifiche intervenute, con il coordinamento di STP.

5.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso.

La procedura di conciliazione di I livello si svolge nell'ambito del colloquio di feedback con il proprio valutatore. In questa sede il valutato, in caso di contestazione, può richiedere la revisione di ogni singolo punteggio.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere la conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione.

La contestazione della valutazione finale deve essere trasmessa in forma scritta all'Organismo Indipendente di Valutazione per il tramite della Struttura tecnica, entro cinque giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. L'OIV, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro dieci giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

6. ALLEGATI

Al presente documento sono allegate le seguenti schede:

- AII. 1 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 2 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORE GENERALE
- AII. 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ, DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 6 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE NON DIRIGENTE
- AII. 7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORE GENERALE
- AII. 8 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 9 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 10 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – PERSONALE NON DIRIGENTE

Allegato 1. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

| | | | |
|--------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| VALUTATORE: | DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA | data e firma | |
| VALUTATO: | (inserire nome e cognome) | (inserire Servizio) | data e firma |

1.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI

| | | | | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: | | | | |
| | OUTCOME: | | | | |
| | STAKEHOLDER: | | | | |
| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE (descrizione dell'obiettivo) | FORMULA (numero, scadenza...) | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) |
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | |
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: | | | | |
| | OUTCOME: | | | | |
| | STAKEHOLDER: | | | | |
| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE (descrizione dell'obiettivo) | FORMULA (numero, scadenza...) | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) |
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | |

1.B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'

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

Allegato 2. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI - RESPONSABILI DI UFFICIO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

| | | | |
|--------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| VALUTATORE: | DIRETTORE DI STRUTTURA(Inserire nome e cognome) | (inserire Servizio) | data e firma |
| VALUTATO: | (inserire nome e cognome) | (inserire Servizio) | data e firma |

2. A) OBIETTIVI INDIVIDUALI

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: |
| | OUTCOME: |
| | STAKEHOLDER: |

| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small> | FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small> | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | |

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: |
| | OUTCOME: |
| | STAKEHOLDER: |

| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE <small>(descrizione dell'obiettivo)</small> | FORMULA <small>(numero, scadenza...)</small> | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | |

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

ANNO DI RIFERIMENTO _____

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

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

3.B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi

| Decisione | Leadership | Integrazione | Organizzazione | Valorizzazione delle persone | Determinazione | Gestione dei cambiamenti | Valutazione complessiva: |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | (MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO) | |
| | | | | | | | |

Decisione

Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| definire il contenuto del problema, formulare la diagnosi e individuare soluzioni coerenti | definire la soluzione ottimale | accettare i rischi assumendosi le responsabilità e valutare gli effetti non voluti | implementare la decisione | rispettare i tempi richiesti | valutare i risultati conseguiti |
| | | | | | |

Leadership

Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione | diffondere la "visione" | dare principi e linee di comportamento e richiedere impegno ai propri collaboratori | attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati | fissare traguardi e i risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli |
| | | | | |

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

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

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

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

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

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI -
DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO

4.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI - VALUTAZIONE

| | | | |
|--------------------|--------------------------------------------|---------------------|--------------|
| VALUTATORE: | DIRETTORE GENERALE/ DIRETTORE DI STRUTTURA | | data e firma |
| VALUTATO: | (inserire nome e cognome) | (inserire Servizio) | data e firma |

ANNO DI RIFERIMENTO _____

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

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

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

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

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

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO

4.C) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|
| VALUTATORE: | DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA | | data e firma | | | | |
| VALUTATO: | (inserire nome e cognome) | (inserire Servizio) | data e firma | | | | |
| ANNO DI RIFERIMENTO _____ | | | | | | | |
| VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi | | | | | | | |
| Decisione | Leadership | Integrazione | Organizzazione | Valorizzazione delle persone | Determinazione | Gestione dei cambiamenti | Valutazione complessiva: |
| <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | <i>(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)</i> | |
| | | | | | | | |

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

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

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

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

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

Determinazione

Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.

| | | | |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| lavorare per obiettivi | dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali | gestire il tempo e agire con metodo | focalizzarsi sui risultati |
| | | | |

Gestione del cambiamento

Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzandone gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| capire perché e cosa deve cambiare e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento | essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri | valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi | considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento |
| | | | |

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

ANNO DI RIFERIMENTO _____

| | | | |
|--------------------|----------------------------------------------------------|--|--------------|
| VALUTATORE: | DIRETTORE DI STRUTTURA: (inserire nome e cognome) | | data e firma |
| VALUTATO: | (inserire nome e cognome) | | data e firma |

5.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI - VALUTAZIONE

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: |
| | OUTCOME: |
| | STAKEHOLDER: |

| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE (descrizione dell'obiettivo) | FORMULA (numero, scadenza...) | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) | MONITORAGGIO A DICEMBRE anno ____ | COMMENTI |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------|-----------------|
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | | | |

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| AREA STRATEGICA: _____ | OBIETTIVO STRATEGICO: |
| | OUTCOME: |
| | STAKEHOLDER: |

| OBIETTIVO INDIVIDUALE | INDICATORE (descrizione dell'obiettivo) | FORMULA (numero, scadenza...) | SCADENZA | TARGET anno _____ | PESO (%) | MONITORAGGIO A DICEMBRE anno ____ | COMMENTI |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------|-----------------|
| (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO) | | | | | | | |

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

VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO IL COMPORTAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE

5.B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE

| | AREA di valutazione | CODICE | Descrizione comportamento organizzativo |
|---|----------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Gestione dei collaboratori | GES001 | Assegna i compiti e definisce il livello qualitativo, tenendo conto dei carichi di lavoro e delle priorità |
| 2 | Gestione dei collaboratori | GES002 | Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà |
| 3 | Gestione dei collaboratori | GES003 | Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori |
| 4 | Sviluppo dei collaboratori | SVI001 | Crea opportunità di crescita e valorizza i propri collaboratori, in un clima di apertura al confronto |
| 5 | Sviluppo dei collaboratori | SVI002 | Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, fornendo adeguati feedback |
| 6 | Sviluppo dei collaboratori | SVI003 | Riconosce autonomia ai propri collaboratori responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività |

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

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

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

**Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
PERSONALE NON DIRIGENTE**

**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO
IL COMPORTAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE**

6.A) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE

Tale valutazione avviene tramite l'osservazione dei comportamenti organizzativi.

Di seguito le tabelle per la valutazione dei specifici profili:

- i) operatore amministrativo e tecnico
- ii) collaboratore amministrativo e c-ter
- iii) funzionario amministrativo, tecnologo e ricercatore

i) OPERATORE AMMINISTRATIVO E TECNICO

| AREA di valutazione | Codice | Descrizione comportamento organizzativo |
|-----------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Organizzazione del lavoro | ORG001 | Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità |
| 2 Miglioramento e innovazione | MIG002 | Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti |
| 3 Orientamento al risultato | RIS001 | Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni) e nei tempi stabiliti |
| 4 Orientamento alla relazione | REL001 | Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio |
| 5 Orientamento alla relazione | REL002 | Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche |
| 6 Orientamento alla relazione | REL003 | Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente |
| 7 Collaborazione e disponibilità | COL001 | Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente |
| 8 Collaborazione e disponibilità | COL002 | Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore |
| 9 Collaborazione e disponibilità | COL003 | Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo |
| 10 Collaborazione e disponibilità | COL004 | Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità |
| 11 Collaborazione e disponibilità | COL005 | Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura |
| Gruppi di lavoro | GDL001 | Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti |
| Gruppi di lavoro | GDL002 | Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio |
| Gruppi di lavoro | GDL003 | Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo |

| ii) COLLABORATORE AMMINISTRATIVO E C-TER | | | |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA di valutazione | | Descrizione comportamento organizzativo | |
| 1 | Organizzazione del lavoro | ORG002 | Definisce il piano di lavoro per eseguire le attività assegnate e lo condivide con i soggetti coinvolti |
| 2 | Organizzazione del lavoro | ORG003 | Verifica l'avanzamento delle attività assegnate e apporta tempestivamente eventuali correttivi |
| 3 | Miglioramento e innovazione | MIG001 | Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.) |
| 4 | Miglioramento e innovazione | MIG002 | Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti |
| 5 | Orientamento al risultato | RIS001 | Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni) e nei tempi stabiliti |
| 6 | Orientamento al risultato | RIS002 | Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti |
| 7 | Orientamento al risultato | RIS003 | Persegue gli obiettivi o attività assegnate con tenacia e orientamento al risultato |
| 8 | Orientamento alla relazione | REL001 | Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio |
| 9 | Orientamento alla relazione | REL002 | Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche |
| 10 | Orientamento alla relazione | REL003 | Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente |
| 11 | Collaborazione e disponibilità | COL001 | Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente |
| 12 | Collaborazione e disponibilità | COL002 | Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore |
| 13 | Collaborazione e disponibilità | COL003 | Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo |
| 14 | Collaborazione e disponibilità | COL004 | Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità |
| 15 | Collaborazione e disponibilità | COL005 | Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura |
| | Gruppi di lavoro | GDL001 | Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti |
| | Gruppi di lavoro | GDL002 | Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio |
| | Gruppi di lavoro | GDL003 | Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo |

| iii) FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO, TECNOLOGO E RICERCATORE | | | |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA di valutazione | | Descrizione comportamento organizzativo | |
| 1 | Organizzazione del lavoro | ORG002 | Definisce il piano di lavoro per eseguire le attività assegnate e lo condivide con i soggetti coinvolti |
| 2 | Organizzazione del lavoro | ORG003 | Verifica l'avanzamento delle attività assegnate e apporta tempestivamente eventuali correttivi |
| 3 | Miglioramento e innovazione | MIG001 | Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.) |
| 4 | Miglioramento e innovazione | MIG002 | Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti |
| 5 | Orientamento al risultato | RIS002 | Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti |
| 6 | Orientamento al risultato | RIS003 | Persegue gli obiettivi o attività assegnate con tenacia e orientamento al risultato |
| 7 | Orientamento al risultato | RIS004 | E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza |
| 8 | Orientamento alla relazione | REL001 | Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio |
| 9 | Orientamento alla relazione | REL002 | Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche |
| 10 | Orientamento alla relazione | REL003 | Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente |
| 11 | Orientamento alla relazione | REL004 | Tiene conto delle necessità degli interlocutori, adattando il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) |
| 12 | Collaborazione e disponibilità | COL001 | Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente |
| 13 | Collaborazione e disponibilità | COL002 | Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore |
| 14 | Collaborazione e disponibilità | COL003 | Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo |
| 15 | Collaborazione e disponibilità | COL004 | Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità |
| 16 | Collaborazione e disponibilità | COL005 | Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura |
| | Gruppi di lavoro | GDL001 | Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti |
| | Gruppi di lavoro | GDL002 | Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio |
| | Gruppi di lavoro | GDL003 | Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo |

Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI- PERSONALE NON DIRIGENTE

6.B) SCHEDA TIPO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

Allegato 7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE GENERALE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

| | |
|----------------------|--------------|
| OP anno _____ | ____% |
| OU anno _____ | ____% |
| OC anno _____ | ____% |

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale
OP = obiettivi operativi di tipo trasversale
OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità
OC = comportamenti organizzativi

Allegato 8. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE DI STRUTTURA/SERVIZIO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE: DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA

VALUTATO: (inserire nome e cognome)

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno _____

OU anno _____

OI anno _____

OC anno _____

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale

OP = obiettivi operativi di tipo trasversale

OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità

OI = obiettivi individuali

OC = comportamenti organizzativi

Allegato 9. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - RESPONSABILE DI UFFICIO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE: DIRETTORE DI STRUTTURA: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)

VALUTATO: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno _____

OU anno _____

OI anno _____

OC anno _____

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale
OP = obiettivi operativi di tipo trasversale
OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità
OI = obiettivi individuali
OC = comportamenti organizzativi

**Allegato 10. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE -
PERSONALE NON DIRIGENTE**

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE: DIRETTORE DI STRUTTURA: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)

VALUTATO: (inserire nome e cognome) - (inserire Servizio)

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno _____

OU anno _____

OC anno _____

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale
OP = obiettivi operativi di tipo trasversale
OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità
OC = comportamenti organizzativi