



Istituto Nazionale di Fisica Nucleare

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

(ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009)

INDICE

Premessa.....	pag. 3
1 L'INFN - Funzionamento e organizzazione	pag. 3
2 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi	pag. 6
3 La Performance Organizzativa.....	pag. 7
4 La Performance Individuale	pag. 9
4.1 La valutazione del Direttore Generale.....	pag. 10
4.2 La valutazione dei Direttori, dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture.....	pag. 11
4.3 La valutazione dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici presso l'Amministrazione Centrale e le le Strutture	pag. 12
5 Le fasi e i soggetti coinvolti	pag. 12
5.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi	pag. 13
5.2 Il monitoraggio intermedio	pag. 14
5.3 La misurazione e la valutazione	pag. 14
5.4 Tabelle riepilogative	pag. 15
6 Procedure di conciliazione	pag. 17
<i>Allegato n 1</i>	pag. 19

Premessa

Sulla base di quanto stabilito dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017 (di seguito indicato come Decreto), le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP); tale documento, deve tener conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

A tal proposito il DFP ha specificato con la nota circolare DFP 0000980-P-09/01/2019 che la previsione normativa dell'aggiornamento annuale ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

Da tale valutazione potrebbe non emergere la necessità o l'opportunità di modificare o aggiornare il Sistema, (che invece sarebbe indispensabile, per esempio, a causa di una modifica legislativa o di un cambiamento dell'assetto organizzativo dell'amministrazione); in tal caso, anche in mancanza di un aggiornamento o di una modifica del Sistema, occorrerà comunque dare conto dell'esito di tale valutazione annuale con una comunicazione all'Ufficio per la Valutazione della Performance del DFP, previa acquisizione dell'assenso dell'OIV.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le metodologie, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema in caso di disaccordo con la valutazione della performance individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMVP prefigura le necessarie connessioni tra programmazione scientifica, definizione degli obiettivi strategici, risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Sistema adottato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 11788 del 24 marzo 2011.

L'aggiornamento del SMVP dell'Istituto discende in primo luogo dall'esigenza di adeguare il documento alle indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica con le linee guida n. 2 del dicembre 2017; inoltre era necessario rendere coerente il documento con il livello effettivo di applicazione dell'intero ciclo della performance nell'Istituto che, nella redazione degli ultimi documenti quali il Piano Performance 2019-2021 e la relazione sulla Performance 2018, nell'implementare i processi istituzionali di programmazione e valutazione, ha tenuto conto degli indirizzi metodologici e applicativi emanati dal DFP con le linee di indirizzo contenute nelle Direttive n. 1 e 3 rispettivamente del giugno 2017 e del novembre 2018.

1 L'INFN - Funzionamento e organizzazione

L'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare promuove, coordina ed effettua la ricerca scientifica nel campo della fisica nucleare, subnucleare, astro-particellare e delle interazioni fondamentali, nonché la ricerca e lo sviluppo tecnologico pertinenti all'attività in tali settori. Le attività di ricerca dell'INFN si svolgono tutte in un contesto di competizione internazionale, in stretta collaborazione con il mondo universitario italiano, sulla base di consolidati e pluriennali rapporti convenzionali.

Al fine di mantenere nel tempo una struttura organizzativa fortemente competitiva a livello internazionale, l'INFN opera su base diffusa in tutto il territorio nazionale servendosi di tre tipi diversi di unità operative: i Laboratori Nazionali, le Sezioni, i Centri Nazionali.

All'interno delle singole strutture possono essere istituite Aree, Direzioni, Divisioni, Unità Funzionali, Servizi, Reparti e Uffici.

Sono organi dell'Istituto:

- il Presidente, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura l'unitarietà dell'indirizzo scientifico e gestionale;

- il Consiglio Direttivo che esercita le funzioni di indirizzo sulla base delle indicazioni generali determinate nei piani pluriennali e opera le scelte di programmazione scientifica avvalendosi dei pareri delle Commissioni Scientifiche Nazionali e del Consiglio Tecnico Scientifico;
- la Giunta Esecutiva che assicura il coordinamento nazionale della gestione dei mezzi strumentali, finanziari e di personale dell'Istituto;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile.

L'organizzazione manageriale e scientifica è mostrata di seguito (figura 1).

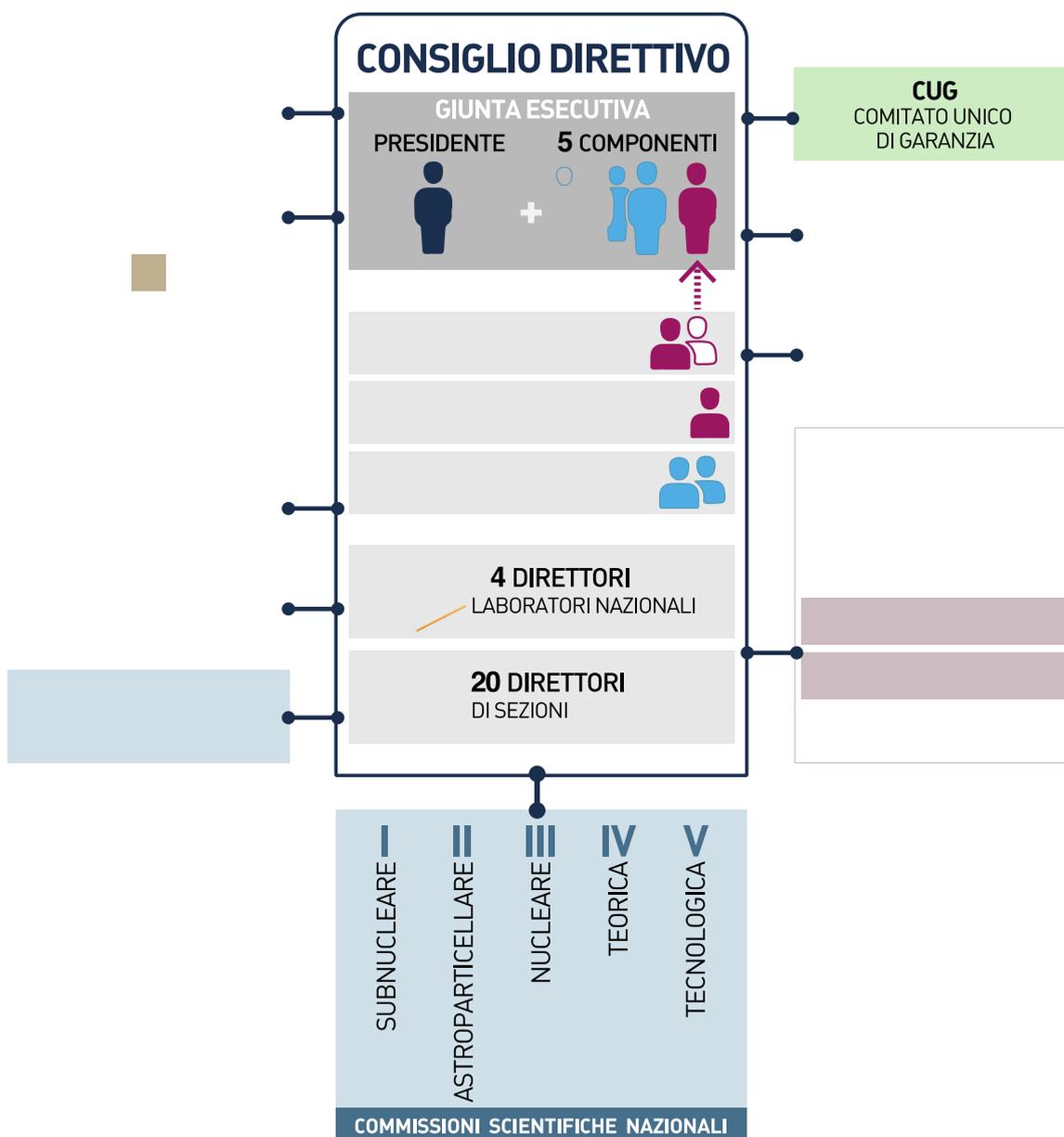


Figura 1

Tra le Strutture dell'Istituto assume particolare rilevanza l'Amministrazione Centrale, coordinata dal Direttore Generale, che si caratterizza come l'unità organizzativa che:

- gestisce le funzioni amministrative centralizzate;
- svolge funzioni d'indirizzo, coordinamento e verifica dell'attività amministrativa decentrata;
- assicura i servizi tecnici, professionali e di monitoraggio centrali;

d) cura la predisposizione e l'esecuzione degli atti deliberativi di competenza, sulla base delle direttive della Giunta Esecutiva.

I dettagli statutari e organizzativi sono reperibili sulle pagine istituzionali dell'Ente ai seguenti link:

[Statuto](#)

[Regolamento di organizzazione e funzionamento](#)

Di seguito la rappresentazione grafica delle diverse articolazioni dell'Amministrazione Centrale (figura 2).

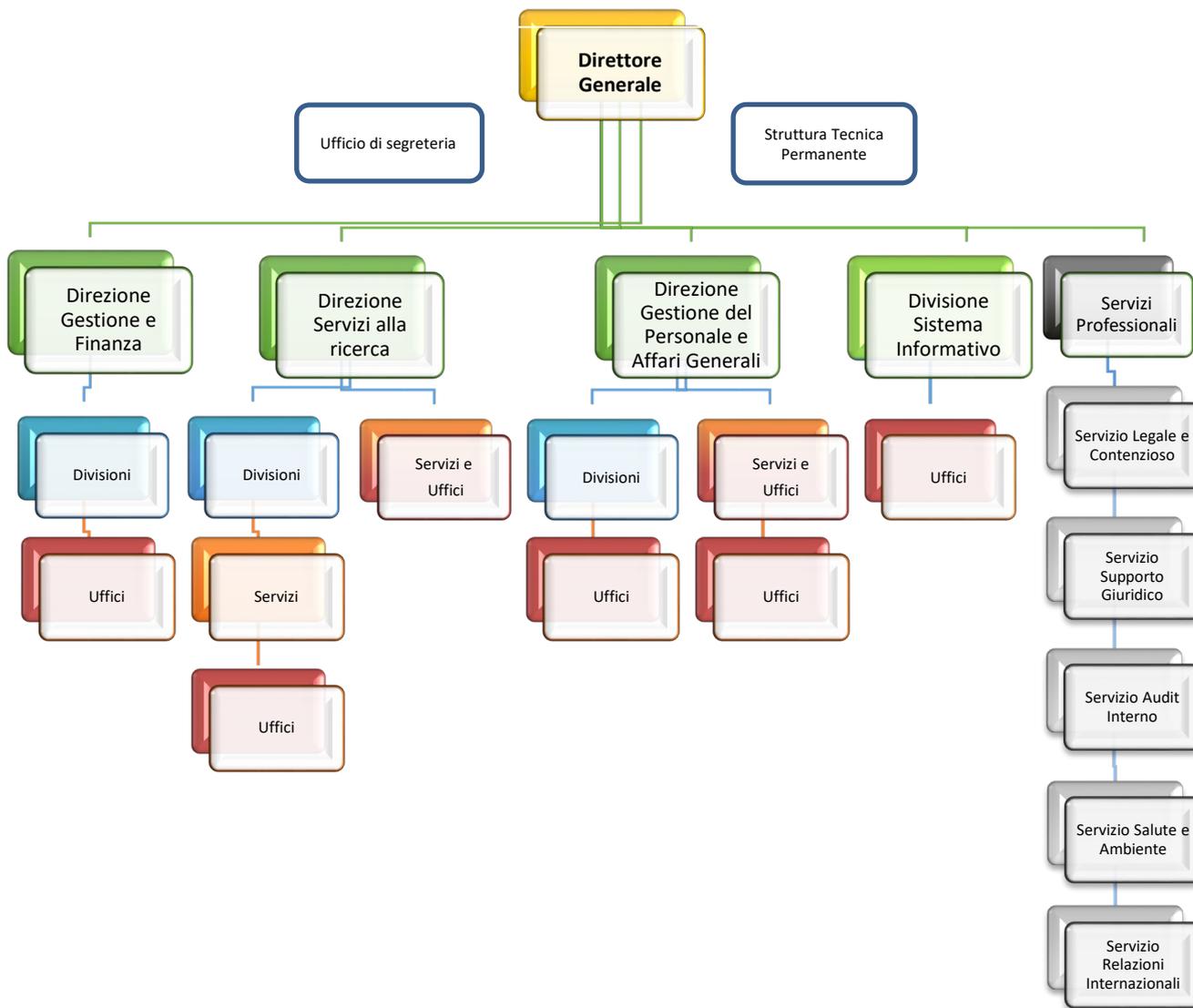


Figura 2

A seguire la generica articolazione delle Strutture INFN, Laboratori Nazionali, Sezioni e Centri Nazionali con una rappresentazione grafica che mostra il massimo livello di complessità che può essere raggiunto; in alcune Strutture alcune unità organizzative non sono attivate, ma la relazione rimane sempre la stessa (figura 3).

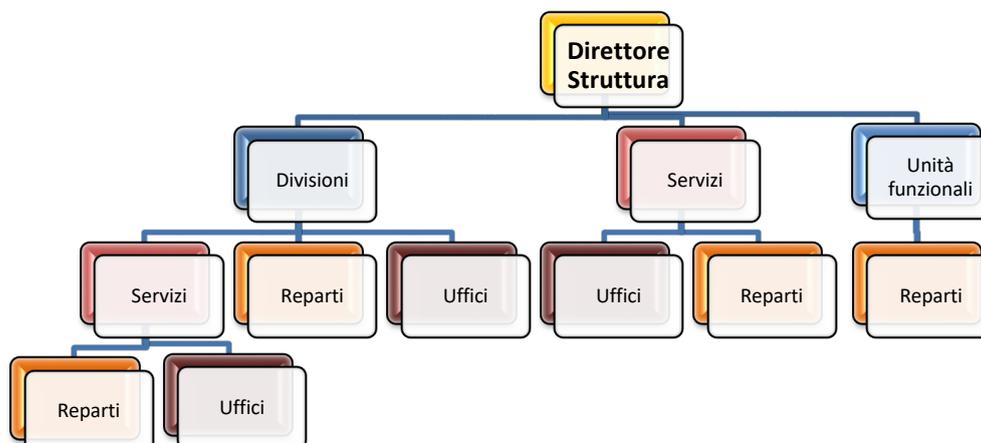


Figura 3

I ruoli essenziali a garanzia dell'efficacia del Sistema sono ricoperti da:

- il Consiglio Direttivo, principale organo di governance, il suo Presidente che rappresenta l'Istituto stesso nelle relazioni interne e nei rapporti a rilevanza esterna, e la Giunta Esecutiva che assicura il coordinamento nazionale della gestione dei mezzi strumentali, finanziari e di personale dell'Istituto.
- l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- il Direttore Generale, i Direttori e i Responsabili che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti.

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Istituto, il Direttore Generale rappresenta la figura gestionale apicale dell'Ente. Svolge il suo ruolo nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima e assolve le sue funzioni, definite dallo Statuto, in stretta collaborazione con il Presidente.

All'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4 del Decreto compete:

- il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema e l'acquisizione delle informazioni di carattere previsionale e consuntivo, elaborate nell'ambito dello stesso;
- la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore Generale;
- l'elaborazione di una relazione sullo stato del Sistema e la comunicazione della stessa agli organi previsti dal Decreto.

2 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi

Alla luce di quanto stabilito dal Decreto e dalle linee guida del DFP, il ciclo di gestione della performance dell'INFN si articola nelle seguenti fasi:

- **Avvio del ciclo di gestione della performance:** si tratta di attività che conducono alla definizione delle linee strategiche per il triennio e alla redazione dei principali documenti di programmazione (Piano Triennale di Attività¹, Bilancio Preventivo e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione).

¹ Il d.Lgs. 218/2016 sulla Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca non ha stabilito un termine per la redazione del Piano Triennale, ma solo l'aggiornamento annuale, che ciascun ente di ricerca può realizzare nell'ambito della propria autonomia, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca e con le linee di indirizzo del Ministro vigilante.

- **Definizione, condivisione e assegnazione degli obiettivi da conseguire:** con il documento di programmazione (Piano della Performance), vengono definiti e assegnati, su base triennale, gli obiettivi specifici e, su base annuale, gli obiettivi operativi.
- **Misurazione:** si tratta dell'attività che serve a quantificare, a conclusione del periodo di riferimento, i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso; ciò si realizza tramite indicatori i cui esiti, confrontati con i target, determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione prevede un monitoraggio intermedio finalizzato all'individuazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.
- **Valutazione:** consiste nella formulazione di una valutazione complessiva sulla performance intesa a comprendere anche i fattori esogeni o endogeni che hanno influenzato in senso positivo o negativo il raggiungimento degli obiettivi di performance.
- **Validazione e conclusione del ciclo di gestione della performance:** il ciclo si chiude con la redazione della Relazione sulla Performance e la sua validazione da parte dell'OIV.

L'art. 3 del Decreto stabilisce, al comma 2 che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti".

L'obiettivo è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa finalizzata al soddisfacimento dei bisogni della collettività, ad un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, ad un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

La valutazione ha per oggetto la performance organizzativa e la performance individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione che si delinea sarà utilizzato con la finalità di misurare e valutare in prima istanza la performance organizzativa dell'INFN.

Saranno poi individuate le modalità per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

A tal proposito è opportuno puntualizzare che l'Istituto, nella realizzazione della sua attività istituzionale di ricerca, è strutturalmente abituato a sottoporsi a valutazione e misurazione, sia per la definizione degli obiettivi (e.g. call per ottenere fondi, proposte di esperimenti a comitati internazionali o di proprie soluzioni sperimentali all'interno degli esperimenti), sia per il raggiungimento degli stessi (e.g. sistema di milestone, giudizio dei pari per pubblicazione articoli e citazioni degli stessi, presentazioni a conferenze).

Per allargare questa cultura della valutazione anche alla componente più propriamente tecnico/amministrativa si propone di definire un sistema di valutazione individuale che, nella prima applicazione, passi attraverso la condivisione e l'assegnazione di obiettivi a tutte le persone che ricoprono un incarico di responsabilità e che riguarderà:

- il Direttore Generale,
- i Direttori dell'Amministrazione Centrale e i Responsabili delle diverse Unità Organizzative previste dai disciplinari organizzativi dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici).

È importante precisare che la misurazione e la valutazione delle attività svolte, non riguarderà i ricercatori ed i tecnologi che svolgono una prevalente attività scientifica.

3 La Performance Organizzativa

La performance organizzativa è data dal contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente la performance organizzativa deve tendere:

- all'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi,

nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa poiché si riferisce ai risultati che si possono considerare attesi dall'attività di un'amministrazione pubblica, deve:

- tener conto dei progetti strategici e di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tener conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione;
- avere come punto di riferimento l'impatto sulla società al fine di creare **valore pubblico**.

La performance organizzativa si può articolare su tre livelli:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi dell'ente considerato nel suo insieme;
- la performance delle singole strutture organizzative;
- i processi e i progetti.

L'INFN nel proprio Piano Triennale di Attività definisce gli obiettivi strategici che intende realizzare e che sono di carattere prettamente scientifico e, in quanto ente pubblico di ricerca vigilato dal MIUR, è per dettato normativo soggetto alla competenza dell'ANVUR e quindi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e cioè alla valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca. La valutazione Anvur ha di fatto mostrato che l'INFN è in grado di soddisfare in maniera eccellente le performance legate alla ricerca, scopo primario dell'Ente.

Per realizzare gli obiettivi strategici, l'attività di ricerca necessita di un'azione amministrativa che funga da supporto e facilitazione e che consenta ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti. Ciò è tanto più vero nell'attività dell'Istituto, che gestisce programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni internazionali e con l'utilizzo di infrastrutture complesse. Di conseguenza la collaborazione tra ricercatori, tecnologi, personale amministrativo e tecnico assume una valenza centrale.

Il SMVP dell'Istituto intende disciplinare le modalità di misurazione e valutazione della performance legata agli aspetti più strettamente gestionali e organizzativi che devono consentire di mantenere e migliorare l'eccellenza dell'Ente nella ricerca.

Partendo dalle strategie individuate dal Consiglio Direttivo nel Piano Triennale di Attività sono state definite le due macro-aree maggiormente rispondenti alla fase di cambiamento che l'Istituto pensa di realizzare nel breve periodo avendo sempre presente la costante riduzione delle risorse finanziarie a disposizione.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'INFN sono stati aggregati secondo le seguenti macro-aree

- **Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane**
- **Funzionamento**

A ciascuna delle due aree saranno associati obiettivi specifici definiti su un orizzonte temporale triennale e operativi, su base annuale; ad essi saranno associati:

- indicatori;
- il valore di partenza degli indicatori (baseline);
- risultati e impatti attesi (target);
- unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Le caratteristiche comuni fra tutti gli obiettivi, così come definite dalla normativa vigente, sono:

- la rilevanza e la pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- la specificità e la misurabilità in termini concreti e chiari;

- la riferibilità a un arco temporale determinato corrispondente a un anno;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori che sono gli strumenti per misurare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo, costituiscono il cardine del sistema di misurazione; le loro principali dimensioni sono:

- **lo stato delle risorse** inteso come quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione e che sono umane, economico finanziarie e risorse intangibili quali la salute organizzativa, la salute professionale, la salute di genere, la salute etica, la salute digitale;
- **l'efficienza** economica, finanziaria e produttiva intesa come capacità di utilizzare al meglio le risorse nel raggiungimento dell'obiettivo minimizzando i tempi e le risorse impiegate;
- **l'efficacia** quantitativa e qualitativa (erogata e fruita) intesa come adeguatezza del raggiungimento dei risultati rispetto alle aspettative;
- **l'impatto**, economico ed ambientale, descrive l'effetto atteso o generato nella società (outcome) da un obiettivo nell'ottica di creazione di un valore aggiunto.

4 La Performance Individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del Decreto, riguarda l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi e professionali realizzati dal singolo dipendente per il raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione.

Con le modifiche apportate al Decreto dal d.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato la volontà di considerare la performance individuale come contributo del singolo alla performance organizzativa.

A seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato con pesi diversi sulla base del ruolo e delle responsabilità.

In questa prima revisione del SMVP dell'INFN, viene definita la misurazione e la valutazione della performance delle figure di seguito individuate:

- Direttore Generale
- Direttori dell'Amministrazione Centrale
- Responsabili delle diverse Unità Organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture.

Nei successivi aggiornamenti del SMVP sarà valutata l'estensione della valutazione della performance a tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Istituto.

È opportuno sottolineare che valutazione dei risultati della ricerca, organizzativi ed individuali, sarà oggetto di specifiche linee guida che l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) dovrà emanare per gli Enti Pubblici di Ricerca di concerto con la Consulta dei Presidenti (ConPER).

I soggetti che sulla scorta di quanto stabilito dal presente SMVP saranno soggetti a valutazione, saranno valutati sulla scorta di schede obiettivo-individuali.

Le dimensioni che andranno a comporre la performance individuale sono:

- 1) I risultati che possono essere raggiunti attraverso:
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'amministrazione nel suo complesso;
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - Attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati.
- 2) I comportamenti organizzativi e professionali, intesi anche come capacità di valutare i propri collaboratori.

Per quanto attiene le competenze e i relativi comportamenti organizzativi questi potranno essere declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e potranno diventare importanti nella verifica del livello di competenze

comportamentali possedute.

La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la differenza nella capacità di ricoprire un ruolo con successo, è fatta dalle competenze comportamentali. Secondo la definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono "delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito".

Il SMVP dell'INFN intende quindi valorizzare anche i comportamenti organizzativi nella valutazione del personale, poiché ritiene che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti è finalizzata a confrontare i comportamenti attesi, in relazione alle diverse posizioni lavorative (ruolo), con i comportamenti effettivamente dimostrati dal valutato nello svolgimento delle attività di propria competenza.

La valutazione dei comportamenti permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità dimostrate dai valutati, così da poter individuare eventuali misure correttive e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

Al fine di misurare il diverso grado di raggiungimento dei diversi obiettivi di performance, organizzativa ed individuale, si utilizzano tre diversi livelli di performance come indicato nella tabella sottostante.

<i>risultato indicatore/comportamento</i>	<i>punteggio</i>	<i>giudizio</i>
da 60% a 70%	70%	sufficiente
da 70% a 90%	90%	buono
da 90% a 100%	100%	eccellente

Per livelli di performance inferiori a 60% l'obiettivo si intende conseguito in modo insoddisfacente e, dunque, non è associato ad alcun coefficiente di risultato.

La stessa griglia sarà utilizzata per il calcolo delle quote premiali.

Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito una valutazione positiva superiore a 60%.

4.1 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è affidata alla Giunta Esecutiva su proposta dell'OIV.

Il Direttore sarà valutato con apposita scheda valutativa, allegata al SMVP per il 40% sugli obiettivi operativi di performance organizzativa **PO** per il 40% sugli obiettivi individuali **OI** e per il restante 20% sulla valutazione della capacità organizzativa, gestionale e relazionale **CO**.

Componente	Peso	Punteggio
Organizzativa Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi dell'amministrazione	40	(1-100)*40
Individuale Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali del Direttore generale.	40	(1-100)*40
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	20	(1-100)*20
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi:		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1-100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]$

4.2 La valutazione dei Direttori, dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Direttori e dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi professionali dell'Amministrazione Centrale, e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture, avviene attraverso la predisposizione di apposite "Schede Individuali di Valutazione" di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (35%), gli obiettivi individuali **OI** (35%) e comportamenti organizzativi **CO** (30%).

Componente	Peso	Punteggio pesato
Organizzativa Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi dell'amministrazione	35	(1-100)*35
Individuale Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati	35	(1-100)*35
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30	(1-100)*30
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1-100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 35) + (OI * 35) + (CO * 30)]$

4.3 La valutazione dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con incarichi di coordinamento tecnico-amministrativo di uffici, gruppi di lavoro anche a carattere trasversale, avviene attraverso la predisposizione di apposite "Schede Individuali di Valutazione" di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (20%), gli obiettivi individuali **OI** (40%) e comportamenti organizzativi **CO** (40%).

Nella prima applicazione del SMVP saranno concordati massimo due obiettivi individuali che saranno valutati con lo stesso peso.

Componente	Peso	Punteggio pesato
Organizzativa Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi dell'amministrazione	20	(1-100)*20
Individuale e/o di Gruppo Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati.	40	(1-100)*40
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1-100)*40
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte	(1-100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula = [(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]

5 Le fasi e i soggetti coinvolti

L'introduzione e lo sviluppo del ciclo della performance impongono l'allineamento logico e temporale di tale ciclo con la programmazione strategica ed operativa, finanziaria e di bilancio dell'Istituto. L'obiettivo finale è declinare strategie che non solo tendano a misurare e valutare gli impatti esterni, ma anche a migliorare i processi interni dell'apparato amministrativo e lo sviluppo delle persone.

Il Consiglio Direttivo dell'Istituto, in linea con la "mission", definita dallo Statuto, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca, con le linee di indirizzo del MIUR e, sulla base delle priorità strategiche e delle consultazioni periodiche con gli attori rilevanti (stakeholder) interni, procede all'emanazione del Piano Triennale di Attività, dal quale scaturisce la progettazione del ciclo di gestione della performance.

La gestione della performance tra i soggetti interessati prevede le fasi di condivisione e assegnazione degli obiettivi, la fase del monitoraggio e la fase finale della misurazione e valutazione.

Queste fasi devono essere considerate come un processo continuo il cui scopo non è soltanto quello di verificare il raggiungimento dei risultati, ma deve anche favorire una relazione positiva tra valutato e valutatore, consentendo a quest'ultimo di porsi a disposizione del proprio collaboratore per aiutarlo a centrare gli obiettivi assegnati. Seguendo questo approccio il colloquio di valutazione finale perde la tipica connotazione negativa e diventa un momento di condivisione delle condizioni che hanno portato ai risultati raggiunti e soprattutto dei progressi compiuti durante l'intero anno. Inoltre, al termine di questo processo i responsabili possono trarre tutte quelle informazioni utili per progettare un adeguato piano formativo per il proprio collaboratore.

L'assegnazione degli obiettivi individuali così come il risultato dell'attività di misurazione e valutazione sarà effettuata con l'utilizzo di apposite "Schede Individuali di Valutazione" che costituiscono l'*Allegato n1*.

5.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio contemporaneamente alla predisposizione del Bilancio di Previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente.

L'Istituto si conforma alle norme in materia di contabilità pubblica degli enti ed organismi pubblici e adotta una contabilità finanziaria in osservanza di quanto disposto dal DPR 27 febbraio 2003 n. 97, dalla legge 31 dicembre 2009, n. 196 e dal d.Lgs. 31 maggio 2011 n. 91.

Allo stato attuale non esiste un obbligo di adottare una contabilità analitica per centri di costo né una contabilità civilistica; tuttavia, per la gestione dei progetti, l'INFN affianca alla contabilità finanziaria suddetta (per capitoli di spesa e di entrata) una contabilità più dettagliata organizzata in "programmatici" e in "sigle"; i programmatici sono raggruppamenti di fondi per macro tipologia mentre le sigle rappresentano il singolo progetto.

Questo sistema consente di verificare l'andamento della spesa per singolo progetto rispetto a ciascun finanziamento.

Il Bilancio di Previsione deve essere approvato entro il 30 novembre.

In coerenza con gli obiettivi strategici del Piano Triennale, nel mese di ottobre, la Giunta Esecutiva definisce gli obiettivi specifici dell'INFN tra i quali anche gli obiettivi operativi da assegnare al Direttore Generale; il Direttore Generale declina e concorda con i Direttori dell'Amministrazione Centrale che sono direttamente sotto la sua supervisione, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori e target.

A loro volta gli stessi soggetti individuano e condividono gli obiettivi operativi dei Responsabili delle Divisioni e dei Servizi che sottendono a ciascuna articolazione i quali a loro volta, secondo un processo a cascata condividono e affidano obiettivi ai Responsabili di Uffici dell'Amministrazione Centrale, definendo indicatori e target di riferimento. Tenendo conto della specifica organizzazione, il Direttore di Direzione può affidare gli obiettivi alle singole unità organizzative congiuntamente con i rispettivi Responsabili.

Analogamente obiettivi di performance organizzativa sono declinati all'interno delle singole strutture dai rispettivi Direttori.

Il Direttore di ogni singola Struttura individua e condivide obiettivi operativi, indicatori e target dei Responsabili delle Unità Organizzative della sua struttura; tenendo conto dell'articolazione della struttura stessa, così come descritta nel disciplinare organizzativo; secondo un processo a cascata, i Responsabili delle Unità Organizzative condividono tale attribuzione di obiettivi, indicatori e target con i Responsabili degli Uffici ad esse correlati.

L'intera attività con cui si definiscono, si concordano e si condividono gli obiettivi di performance deve concludersi entro la fine del mese di dicembre, per consentire al Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente di predisporre la bozza del "Piano della Performance".

Nella logica della programmazione partecipata, la bozza del "Piano della Performance" viene illustrata a tutti i componenti del Consiglio Direttivo, al fine di recepire eventuali contributi e suggerimenti in coerenza con la missione istituzionale dell'INFN.

il Piano della Performance nel suo complesso è approvato entro il 31 gennaio.

Entro il 15 febbraio:

- la Giunta Esecutiva deve assegnare gli obiettivi di performance organizzativa e individuale al Direttore Generale;
- il Direttore Generale deve comunicare ai soggetti sottoposti alla sua valutazione gli obiettivi legati alla performance organizzativa e alla performance individuale da conseguire.

Entro i quindici giorni successivi all'assegnazione degli obiettivi per l'anno di riferimento, e comunque entro e non oltre il 28 febbraio, sono assegnati ai diversi Responsabili individuati dal SMVP, tutti gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale da conseguire per l'anno di riferimento.

L'assegnazione degli obiettivi avviene con la consegna di apposite schede individuali il cui schema sarà utilizzato anche per le fasi successive di misurazione e valutazione (*Allegato n. 1*).

5.2 Il monitoraggio intermedio

L'andamento dell'esercizio annuale del ciclo della performance deve essere monitorato almeno con cadenza semestrale ed è quindi previsto entro il mese di luglio.

I risultati dei monitoraggi riguardanti la performance organizzativa sono inviati entro il mese di settembre all'OIV, il quale ai sensi dell'art. 6 del Decreto verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati per il periodo di riferimento ed eventualmente segnala al Presidente dell'Istituto la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio.

Le variazioni che dovessero intervenire, nel corso dell'anno, degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l'OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione.

5.3 La misurazione e la valutazione

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa viene effettuata entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento al fine di consentire al Direttore Generale di ricevere la relativa relazione entro la fine di febbraio.

La misurazione della performance organizzativa è resa disponibile entro il 15 marzo, tramite comunicazione inviata a tutti i Direttori dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture.

Entro la fine di marzo viene effettuata la misurazione e la valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale e la conseguente comunicazione agli interessati.

Sempre entro la fine di marzo l'OIV propone alla Giunta Esecutiva la valutazione del Direttore Generale.

Le eventuali procedure di conciliazione che dovessero scaturire in seguito alla condivisione dell'esito della valutazione devono concludersi entro la fine di aprile.

Entro il mese di maggio viene data notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti e sempre entro la fine del mese di maggio il Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente provvede ad elaborare la Relazione sulla Performance.

A conclusione del processo, entro il 30 giugno, il Consiglio Direttivo approva la relazione sulla performance e l'OIV provvede a validarla.

In parallelo si provvede all'invio dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti per l'erogazione dell'eventuale compenso premiale. Entro il mese di luglio gli uffici addetti, provvedono ad applicare le formule di calcolo per le quote premiali che ne consentono il pagamento nel mese di settembre.

5.4 Tabelle riepilogative

Le tabelle che seguono danno evidenza dei soggetti che intervengono nel processo di valutazione e riepilogano le fasi in cui si articola il ciclo della Performance.

I soggetti che intervengono nella valutazione della performance

Amministrazione Centrale					
	Soggetti Partecipanti alla Valutazione				
<i>Soggetti valutati</i>	Responsabili secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC	Direttori di Direzione	Direttore Generale	OIV	Giunta Esecutiva
<i>Direttore Generale</i>				Propone la valutazione del Direttore Generale sulla base del Rapporto di Autovalutazione del Direttore, della Relazione sulla Performance e delle verifiche documentali	valuta e approva
<i>Direttori delle Direzioni, Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali di AC</i>			valuta		
<i>Responsabili delle Divisioni e dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC</i>		valuta			
<i>Responsabili degli Uffici</i>	Valuta				

Tabella 1

Strutture INFN		
	Soggetti Partecipanti alla Valutazione	
<i>Soggetti valutati</i>	Responsabili secondo l'articolazione prevista dagli specifici disciplinari organizzativi	Direttore Struttura
<i>Responsabili di Divisioni, Responsabili di Unità Funzionali, Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura</i>		valuta
<i>Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura</i>	valuta	

Tabella 2

Le fasi in cui si articola il ciclo di gestione della performance

FASI		SCADENZE	ATTORI
Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance <i>anno precedente</i>	Definizione e approvazione del Piano Triennale di Attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	SET	CD, GE, DG
	Avvio delle procedure per la definizione del Piano della Performance con la definizione e la condivisione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale	OTT	GE, DG, STP Direttori Strutture, Direttori di Direzioni in AC, Responsabili di Divisione e Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
	Approvazione del Bilancio preventivo	NOV	CD, GE
	Eventuale aggiornamento del SMVP	prima dell'approvazione del PP	CD, GE, DG, STP, OIV
Assegnazione e condivisione degli obiettivi <i>anno in corso</i>	Definizione e approvazione del Piano della Performance (PP)	31 GEN	CD, GE, DG, STP
	Pubblicazione del Piano della Performance e comunicazione a tutto il personale	immediatamente dopo approvazione del PP	DG, STP
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance al Direttore Generale e ai Direttori dell'Amministrazione Centrale	15 FEB	GE, DG
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance ai diversi Responsabili individuati dal SMVP	28 FEB	Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Responsabili di Divisione e Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
Monitoraggio <i>anno in corso</i>	Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi di performance	31 LUG	Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Responsabili di Divisione e Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
	Invio all'OIV dei risultati del monitoraggio della performance organizzativa ed eventuali interventi correttivi	SET	CD, GE, DG, OIV, STP
Misurazione e Valutazione <i>anno successivo</i>	Si predispongono le schede per la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di performance organizzativa inserendo il risultato raggiunto per ciascun indicatore	31 GEN	uffici amministrativi competenti
	Il DG, entro la fine di febbraio, riceve la relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa	28 FEB	Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale	31 MAR	uffici amministrativi competenti, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva del DG	31 MAR	GE, OIV
	Conclusione delle eventuali procedure di conciliazione	30 APR	responsabili della valutazione come da SMVP, STP, Commissione per il Riesame
Conclusione del Ciclo di gestione della performance <i>anno successivo</i>	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni	30 APR	OIV
	Approvazione del Bilancio consuntivo	30 APR	CD, GE, DG
	Notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti	MAG	DG, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Direttori Strutture
	Redazione della Relazione sulla Performance	31 MAG	DG, STP
	Approvazione da parte del CD e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance	30 GIU	CD, GE, OIV
	Applicazione degli algoritmi per il calcolo delle quote premiali (trattamento accessorio e retribuzione di risultato)	LUG	DGPAG
	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della relazione sulla performance	SET	uffici amministrativi competenti

Tabella 3

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata in relazione alla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione è applicabile a tutto il personale valutato, ad esclusione del Direttore Generale i cui obiettivi sono stati assegnati dalla Giunta Esecutiva. Potrà essere attivata solo dopo la fase di valutazione e notifica al valutato.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione per il Riesame, nominata dal Presidente, con composizione tale da garantire obiettività di giudizio. La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

Il personale interessato, qualora non condivida, in tutto o in parte, la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo e, per conoscenza alla STP, entro 5 gg. lavorativi dalla notifica della valutazione, una nota di disaccordo in cui rileva gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il valutatore, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della nota, può rivedere la scheda, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa e restituirla al valutato e per conoscenza alla STP.

Il valutato, presa visione della scheda, qualora ne concordi le conclusioni, provvede a firmarla per accettazione; diversamente, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della stessa può manifestare con nota scritta al responsabile gerarchicamente superiore al valutatore e, per conoscenza, al valutatore e alla STP, il proprio dissenso. In questa fase, il valutato può supportare la propria richiesta con idonea documentazione.

Il superiore gerarchico attua la medesima procedura con l'intento di comporre le divergenze.

La sua decisione deve essere comunicata al valutato, al valutatore e, per conoscenza alla STP.

Qualora il valutato non concordi con la decisione assunta, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della nota, può richiedere l'invio della contestazione alla Commissione per il Riesame.

La Commissione, ricevuta l'istanza, istruisce il caso e perfeziona il giudizio finale, entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

Scheda per la valutazione della Performance complessiva del Direttore Generale

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Valutatore	Giunta Esecutiva

Obiettivi individuali (OI)

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Risultato indicatore	Motivazioni scostamenti	Misurazione
Punteggio totale max 100					

Comportamenti organizzativi (CO)

Comportamento atteso	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse
	Gestione criticità e problem solving
	Capacità propositiva
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo
	Competenze relazionali
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione
Punteggio totale max 100	

La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]$

Dove PO è la performance organizzativa di ente, OI sono gli obiettivi individuali e CO è il comportamento organizzativo individuale

La PO sarà disponibile entro il mese di marzo tramite comunicazione che sarà inviata a tutti i Direttori di AC e delle Strutture

La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP

Valutazione

Componente	Peso	Punteggio	Valutazione
organizzativa	40	$(1-100)*40$	
individuale	40	$(1-100)*40$	
comportamenti	20	$(1-100)*20$	
<i>Totale</i>			

Assegnazione obiettivi

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Comunicazione valutazione

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Scheda per la valutazione della Performance complessiva dei Direttori, dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura	
Valutatore	

Obiettivi individuali (OI)

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Risultato indicatore	Motivazioni scostamenti	Misurazione
Punteggio totale max 100					

Comportamenti organizzativi (CO)

Comportamento atteso		Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio totale max 100		

La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 35) + (OI * 35) + (CO * 30)]$

Dove PO è la performance organizzativa di ente, OI sono gli obiettivi individuali e CO è il comportamento organizzativo individuale

La PO sarà disponibile entro il mese di marzo tramite comunicazione che sarà inviata a tutti i Direttori di AC e delle Strutture

La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP

Valutazione

Componente	Peso	Punteggio	Valutazione
organizzativa	35	$(1-100)*35$	
individuale	35	$(1-100)*35$	
comportamenti	30	$(1-100)*30$	
<i>Totale</i>			

Assegnazione obiettivi

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Comunicazione valutazione

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

**Scheda per la valutazione della Performance complessiva dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici,
presso le Strutture**

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura / Ufficio	
Valutatore (superiore gerarchico)	

Obiettivi individuali (OI)

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Risultato indicatore	Motivazioni scostamenti	Misurazione
Punteggio totale max 100%					

sono concordati al massimo due obiettivi individuali che sono valutati con lo stesso peso

Comportamenti organizzativi (CO)

Comportamento atteso	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte	
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	
Punteggio totale max 100%	

La performance complessiva del singolo servizio-ufficio si ottiene dalla seguente formula = [(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]

Dove PO è la performance organizzativa di ente, OI sono gli obiettivi individuali e CO è il comportamento organizzativo individuale

La PO sarà disponibile entro il mese di marzo tramite comunicazione che sarà inviata a tutti i Direttori di AC e delle Strutture

La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP

Valutazione

Componente	Peso	Punteggio	Valutazione
organizzativa	20	(1-100)*20	
individuale	40	(1-100)*40	
comportamenti	40	(1-100)*40	
<i>Totale</i>			

Assegnazione obiettivi

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Comunicazione valutazione

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____