

Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance dell'Istituto Italiano di Studi Germanici - Approvazione

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 26 marzo 2021 ha adottato all'unanimità dei presenti la seguente deliberazione n. **4/2021**

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

VISTO il Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 "Riordino degli Enti di Ricerca in attuazione dell'art. 1 della Legge 27 settembre 2007, n. 165";

VISTO il Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124";

VISTO il Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali";

VISTO il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 «relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati»

VISTO lo Statuto dell'Istituto Italiano di Studi Germanici vigente;

VISTO il Regolamento di funzionamento e organizzazione dell'IISG approvato con Decreto del 15 marzo 2006;

VISTO Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità dell'IISG approvato con Decreto del 15 marzo 2006;

VISTO il Regolamento del personale dell'IISG approvato con Decreto del 15 marzo 2006;

VISTO il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e in particolare l'articolo 24;

VISTO il Decreto Legislativo 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 s.m.i.;

VISTO il CCNL relativo al personale dell'area dirigenziale Istruzione e Ricerca – del 8 luglio 2019, triennio 2016-2018;

VISTO il Piano Triennale di Attività dell'IISG per gli anni 2021-2023, approvato con Delibera n. 77/2020 del 11.12.2020

VISTO il bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2021 approvato con delibera 76/2020 del 19/11/2020;

VISTO il parere positivo espresso il 25/3/2021 dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, in merito al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'IISG per l'anno 2021;

EFFETTUATO il confronto con le organizzazioni sindacali in data 24 marzo 2021;

RITENUTA la necessità di provvedere;

### **DELIBERA**

1. Di approvare il Sistema di Misurazione della Performance dell'IISG, di cui all'allegato 1, che costituisce parte integrante della presente deliberazione;
2. Di dare mandato all'Amministrazione di avviare l'attuazione del presente sistema per l'anno 2021.

**IL PRESIDENTE**  
*(Prof. Luca Crescenzi)*

**IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO**  
nella funzione di Segretario Verbalizzatore  
*(Roberto Tatarelli)*

Prot. n. 370/2021-U-22.03.2021

# **S**ISTEMA DI **M**ISURAZIONE E **V**ALUTAZIONE DELLA **P**ERFORMANCE

AI SENSI DELL'ART. 7 DEL D.LGS. 150/2009

---

MARZO 2021

## Indice

<b>1. Riferimenti normativi e aggiornamento.....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'Istituto Italiano di Studi Germanici .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Descrizione del sistema.....</b>	<b>6</b>
3.1 Attività di ricerca: l'assenza di valutazione dei Ricercatori e Tecnologi .....	6
3.2 Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali.....	7
3.3 La misurazione della performance gestionale individuale.....	7
3.4 Il ciclo di gestione della performance .....	9
3.5 Soggetti valutatori e soggetti valutati .....	9
3.6 La valutazione .....	10
3.7 La misurazione dei comportamenti organizzativi .....	10
<b>4. Performance Individuale.....</b>	<b>11</b>
4.1 Misurazione e valutazione della performance.....	11
4.1.1 Direttore Amministrativo .....	11
4.1.2 Performance del Responsabile Scientifico, del Direttore Editoriale e del Responsabile della Biblioteca e Archivi.....	14
4.1.3 Responsabili di Area.....	16
4.1.4 Personale tecnico/amministrativo (amministrazione ed edizioni).....	18
<b>5. L'accesso al sistema premiale .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Aggiornamento del SMVP.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Allegati.....</b>	<b>21</b>
7.1 Scheda Assegnazione obiettivi individuali; .....	21
7.2 Scheda di valutazione degli obiettivi individuali; .....	22
7.3 Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi; .....	23
7.4 Scheda di valutazione complessiva della performance; .....	24
7.5 Comportamenti organizzativi: Descrizione e linee guida .....	25

## 1. Riferimenti normativi e aggiornamento

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) è uno strumento che assicura il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*. (*Linee Guida DFP N. 2*)

In particolare, questo sistema per IISG raccoglie le metodologie sviluppate e utilizzate per misurare e valutare la *performance* dell'Ente nel suo complesso, in funzione delle unità organizzative e dei singoli individui, i quali contribuiscono, attraverso le loro azioni, al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

In particolare, il sistema si rivolge a tutti i dipendenti a tempo determinato ed indeterminato, dell'IISG che abbiano svolto almeno 3 mesi di lavoro effettivo nell'anno di riferimento, compresi i ricercatori e tecnologi che svolgono attività tecnico-amministrativa. Sono esclusi, salvo casi specificatamente individuati, i ricercatori e tecnologi che svolgono esclusivamente attività di ricerca (art. 74, comma 4, D.Lgs. 150/2009). Il presente documento descrive in ogni suo passaggio il ciclo della *performance*, a partire dalla scelta degli obiettivi, passando per la definizione degli indicatori (ciò che si intende misurare per valutare il grado di avanzamento di un obiettivo), dei target (il risultato atteso, nella dimensione misurata dall'indicatore) fino al monitoraggio e all'analisi dei risultati.

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 SMVP è pubblicato e aggiornato ogni anno e al suo interno sono descritti i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti.

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 (DFP) del compito di elaborare linee guida e modelli per la valutazione, al fine di assicurare omogeneità tra le pubbliche amministrazioni;
- il riconoscimento del ruolo attivo dei cittadini e degli utenti nella valutazione della performance delle amministrazioni;
- l'attribuzione ai contratti collettivi nazionali del compito di definire le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e individuale;
- l'identificazione della valutazione quale condizione necessaria non solo per l'erogazione dei premi, ma anche per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e per il conferimento degli incarichi dirigenziali;
- la previsione di un peso prevalente, nella misurazione della performance individuale del personale dirigente e del personale responsabile di una unità organizzativa *in posizione di autonomia e responsabilità*, dei risultati della misurazione e valutazione della performance dell'ambito organizzativo di cui essi hanno diretta responsabilità;
- una specifica disciplina per le variazioni in corso di esercizio degli obiettivi e indicatori della performance organizzativa, che non comportano una formale modifica del Piano ma devono essere inserite nella relazione sulla performance e valutate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- 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.

Con il presente documento, l'Ente aggiorna il proprio SMVP per adeguarlo alle modifiche intervenute ed ai riassetto organizzativi e strategici, per adattarlo alle nuove dinamiche interne,

anche in occasione del recepimento delle modifiche apportate dal D.Lgs. n. 74/2017. Gli aggiornamenti normativi e le Linee Guida hanno previsto anche l'unificazione in un unico documento, il Piano Integrato, della pianificazione degli obiettivi riguardanti la *performance* e la prevenzione della corruzione e il riconoscimento dell'autonomia dell'Ente nella stesura del Piano Triennale di Attività (PTA), operata con D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, art. 7, c.1.

L'aggiornamento di questo Sistema è basato sull'introduzione di una metodologia che valorizzi e promuova i processi condivisi, gli obiettivi generali, l'interazione proattiva tra il personale, l'efficiente impiego delle risorse e che consideri l'impatto che l'Istituto può avere nei confronti di tutti i suoi *stakeholder*, generato da azioni complesse scientifiche, tecniche e gestionali. La consapevolezza della stretta connessione delle diverse attività nel definire l'impatto reale delle proprie azioni ha guidato l'Ente nella ridefinizione e riorganizzazione della struttura e nell'integrazione nel piano della *performance* tra area della ricerca e amministrativa.

## **2. L'Istituto Italiano di Studi Germanici**

L'Istituto Italiano di Studi Germanici è un Ente Pubblico Nazionale di Ricerca a carattere non strumentale, ai sensi dell'articolo 1-quinquies, comma 4, della Legge 3 febbraio 2006, n. 27 di conversione del D.L. 5 dicembre 2005, n. 250, che opera secondo le disposizioni previste dello Statuto sulla base degli indirizzi generali definiti dal Ministero dell'Università e della Ricerca nel rispetto dell'art. 33, sesto comma, della Costituzione e in coerenza con i principi della Carta Europea dei Ricercatori allegata alla raccomandazione della Commissione Europea dell'11 marzo 2005 n. 251/CE.

L'IISG ha personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia scientifica e culturale, organizzativa, patrimoniale, finanziaria e contabile in conformità al Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 (di seguito D. Lgs. n. 213/2009), in attuazione dell'art. 1 della Legge 27 settembre 2007, n. 165, ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Università e della Ricerca.

L'IISG ha sede legale in Roma, in via Calandrelli 25, nell'immobile denominato "Villa Sciarra-Wurts", del quale ha la disponibilità in uso gratuito ai sensi della citata legge istitutiva.

L'Istituto Italiano di Studi Germanici si dedica all'Europa del Nord, promuovendo la conoscenza reciproca e la collaborazione scientifica fra l'Italia e la Germania, l'Austria, la Svizzera, la Danimarca, la Svezia, la Norvegia, l'Islanda e l'Olanda. Oggi l'IISG fornisce supporto e formazione

ai ricercatori di area umanistica. I suoi ambiti di attività si sono estesi nel corso degli anni dalla letteratura alla linguistica, alla filosofia, alla storia, al cinema, al diritto e all'economia. Grazie a un'ampia rete di collaborazioni con studiosi delle principali università italiane ed estere l'IISG promuove progetti di ricerca in proprio, è host institution di progetti nazionali ed europei, ed è partner in progetti cooperativi. Dal 1935 l'IISG pubblica «Studi Germanici», la più importante rivista italiana del settore, oggi disponibile online in open access. Nel 2012 l'ente ha inaugurato il nuovo programma di pubblicazioni fondando le Edizioni Studi Germanici. Inoltre, l'IISG organizza convegni, seminari e incontri scientifici di varia natura. L'archivio possiede quattro fondi archivistici di grande interesse, mentre la Biblioteca ospita sui suoi scaffali oltre 70.000 volumi e circa 400 periodici, tra cui preziose cinquecentine, altre rare edizioni e custodisce importanti donazioni e rari materiali, così come l'archivio. La biblioteca, aperta esclusivamente ad un pubblico di studiosi, ricercatori e specialisti, è la più ricca del Mediterraneo per gli studi germanistici e scandinavistici.

L'Ente è diretto dal Presidente, che si avvale di un Consiglio di Amministrazione (CdA) per le decisioni strategiche, e di un Consiglio Scientifico.

E' organizzato in:

- Struttura Scientifica, diretta dal Responsabile scientifico
- Struttura amministrativa, diretta dal Direttore Amministrativo
- Biblioteca e Archivi storici, diretta dal Responsabile della Biblioteca;
- Edizioni Studi Germanici, diretta dal Direttore Editoriale

### **3. Descrizione del sistema**

Le caratteristiche dell'IISG sono quelle tipiche di un Ente di Ricerca (EPR), i cui ambiti e obiettivi sono definiti nel suo Statuto e pianificati strategicamente nel Documento di Visione Strategica Decennale (DVS), e dettagliati attraverso il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano Triennale della Performance (PTP) definito dal Direttore Amministrativo.

Nel presente sistema vengono individuati due livelli di performance: la performance individuale, riferita ai singoli dipendenti e la performance organizzativa di Ente.

#### **3.1 Attività di ricerca: l'assenza di valutazione dei Ricercatori e Tecnologi**

La valutazione dei ricercatori, che svolgono un'attività prettamente scientifica, non è oggetto del presente sistema in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, c. 4, della legge 150/2009, nel quale si prevede esplicitamente che "Con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca."

### **3.2 Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali**

Per "valutazione del personale" si intende una procedura organica e sistematica diretta ad assicurare che su ogni dipendente si volga periodicamente un giudizio che serve a valutare e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche che si estrinsecano dall'esecuzione del lavoro.

La valutazione come politica del personale è, dunque, strettamente collegata alla misurazione del rendimento amministrativo e attiene:

- Alla valutazione delle posizioni, con riferimento al ruolo organizzativo e indipendente dalla persona che lo ricopre; questa valutazione assume l'obiettivo di creare una classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative;
- Alla valutazione delle prestazioni (performance) vale a dire al modo in cui una persona occupa la propria posizione di lavoro; viene attuata in vista di un miglioramento della prestazione del lavoratore rispetto ai compiti assegnati;
- Alla valutazione del potenziale e delle competenze dove il focus è sviluppare gli aspetti positivi della persona, individuare le necessità di formazione nonché misurare l'insieme delle capacità, esperienze e conoscenze da esso detenute.

### **3.3 La misurazione della performance gestionale individuale**

La performance, di cui tratta nello specifico il d.lgs. 150/2009, è essenzialmente riferita alle strutture pubbliche, cioè alle strutture che derivano i propri finanziamenti non dal mercato, ma dalla legge di Bilancio e che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente stakeholder.

Il sistema di misurazione ha come obiettivo migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'IISG basandosi su principi quali la trasparenza, il principio di responsabilità individuale (obiettivi individuali) e della responsabilità condivisa a livello organizzativo (obiettivi organizzativi). Attraverso il costante monitoraggio dei risultati e l'analisi degli scostamenti rilevati consentono (consentiranno) di intraprendere azioni correttive al fine di migliorare la performance dell'organizzazione.

Così come definito e descritto nella delibera CiVIT n.89/2010, l'approccio alla performance è definito attraverso la costruzione del cosiddetto albero della performance nel quale gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni si devono incastonare in un sistema logico strutturale in base ai documenti strategici che caratterizzano l'istituzione stessa attraverso:

1. *chiara definizione degli obiettivi;*
2. *presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;*
3. *specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;*
4. *caratterizzazione degli indicatori;*
5. *rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema degli indicatori.*

La performance individuale è misurata attraverso la definizione di obiettivi (annuali e individuali) che si caratterizzano di tre caratteristiche:

- **Indicatore:** è l'entità che viene misurata;
- **Metrica:** è l'unità di misura con la quale viene misurato un obiettivo (es. tempo, % di realizzazione);
- **Target:** è il risultato sfidante da raggiungere associato a un'attività, ad un processo o ad un comportamento.

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 misurabilità rispetto ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale

- e internazionale, nonché da comparazioni con le amministrazioni analoghe;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **3.4 Il ciclo di gestione della performance**

Il sistema di misurazione e valutazione adotta come scadenze per i vari processi le date dettate dalle normative vigenti, e in particolare:

- entro il 31 gennaio approvazione in CdA del Piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione, comprensivo degli obiettivi assegnati.
- entro il 28 febbraio il Direttore Amministrativo, comunica agli interessati gli obiettivi assegnati del CdA;
- entro il 30 settembre richiesta delle modifiche per gli obiettivi dell'anno corrente;
- entro il 30 aprile dell'anno successivo rendicontazione degli obiettivi;
- entro il 30 giugno dell'anno successivo approvazione in CdA della relazione sulla performance.

### **3.5 Soggetti valutatori e soggetti valutati**

Il sistema di misurazione e valutazione dell'IISG si basa su 4 fasi:

- 1) identificazione delle categorie di personale valutato;
- 2) definizione della modalità di valutazione per ogni categoria;
- 3) i risultati della valutazione;
- 4) il collegamento dei risultati al processo premiale.

I valutati sono differenziati per il ruolo ricoperto e per il livello contrattuale così come segue:

- personale apicale Tecnico/Amministrativo valutato: Direttore Amministrativo, Responsabili di Area, Responsabile della Biblioteca.
- personale apicale Scientifico valutato: Responsabile Scientifico; Direttore Editoriale.
- personale non apicale: personale livello (I-III) e personale livello (IV-VIII).

### 3.6 La valutazione

Il presente sistema di misurazione della performance individuale è un sistema in cui l'assegnazione degli obiettivi viene svolta dal valutatore, che indicando linee guida strategiche di carattere generale, riceve le proposte di obiettivi dal valutato con target correlati ai risultati attesi.

All'interno dell'IISG vengono individuati i seguenti rapporti valutatore/valutato nell'assegnazione di obiettivi individuali:

<b>Valutatore</b>	Presidente	Presidente	Presidente	Presidente	Direttore Amministrativo	Direttore Amministrativo	Direttore Editoriale
<b>Valutato</b>	Direttore Amministrativo	Responsabile Scientifico	Direttore Editoriale	Responsabile Biblioteca e Archivi	Responsabili di Area	Personale tecnico/ammin.	Personale Edizioni

### 3.7 La misurazione dei comportamenti organizzativi

Tale misurazione riguarda le cd. soft skill, ovvero la capacità di lavorare in squadra, di svolgere, quando necessario e utile, anche una funzione di leadership e di assumere con consapevolezza e con elevato livello di impegno le responsabilità connesse al proprio ruolo nell'organizzazione. Abilità e capacità di questo tipo, per quanto "intangibili", influenzano significativamente il clima organizzativo, il sentirsi bene insieme ad altre persone e, in definitiva, il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo.

All'interno dell'IISG vengono individuate 5 competenze fondamentali:

- Apertura al cambiamento, flessibilità e orientamento all'innovazione:** propensione ad accogliere il cambiamento con ottimismo, incoraggiando gli altri a viverlo come un'opportunità e l'attitudine a proporre interventi innovativi per l'Organizzazione;
- Leadership e gestione collaboratori:** capacità a guidare e condurre efficacemente i collaboratori, ad ascoltare, accogliere, confrontare e valorizzare i loro contributi e quelli dei colleghi, per trovare soluzioni comuni efficaci ed efficienti. Capacità di gestire la propria sfera emotiva in un ambiente lavorativo;
- Capacità di valutazione dei collaboratori:** capacità del valutatore nel creare fiducia e

vicinanza con il collaboratore, nell'esprimere un giudizio specifico, differenziando adeguatamente i giudizi tra tutti i collaboratori e nel riconoscere elementi distorsivi nel proprio giudizio sapendoli efficacemente disinnescare;

- d) **Efficacia ed orientamento al risultato:** capacità di saper organizzare adeguatamente la propria attività lavorativa, per migliorare la propria efficacia ed efficienza, nel raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- e) **Teamworking:** capacità di agevolare la condivisione delle esperienze (positive e negative) per sviluppare il processo di apprendimento attraverso la sperimentazione (learning by doing), nel saper condividere con i componenti del team la responsabilità di successi, errori ed insuccessi.

## 4. Performance Individuale

La valutazione e misurazione della performance individuale all'interno dell'IISG viene effettuata a tutto il personale in servizio presso l'Ente di ogni ordine e grado, tempo determinato e indeterminato.

In tutti i casi la valutazione viene effettuata sulla base di risultati oggettivi (raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura)

Tutte le valutazioni avvengono annualmente.

### 4.1 Misurazione e valutazione della performance

#### 4.1.1 Direttore Amministrativo

- **Valutatore:** Consiglio di Amministrazione su proposta Organismo Indipendente di Valutazione.
- **Modalità di valutazione:** Grado di raggiungimento degli obiettivi Annuali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività.

Riguardo il raggiungimento degli obiettivi, su richiesta dell'OIV, il Direttore Amministrativo rendiconta attraverso una relazione dettagliata sulle attività svolte.

A norma dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la valutazione complessiva del Direttore Amministrativo.

La valutazione del Direttore Amministrativo è legata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti. Il valore raggiunto viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo strategico in fase di assegnazione al singolo obiettivo.
- b) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore, per un valore complessivo di 25 punti.

### **Fase 1: Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Amministrativo avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente.

La proposta è negoziata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, la sottopone al vaglio del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera sull'assegnazione definitiva degli obiettivi al Direttore Amministrativo.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore Amministrativo, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance" per il periodo di riferimento.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Consiglio di Amministrazione in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

### **Fase 2: Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, ai fini del controllo e del monitoraggio sull'andamento gestionale, entro il 30 giugno dell'anno di riferimento, verifica, insieme con il Direttore Amministrativo, lo stato di attuazione degli obiettivi. A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione può richiedere l'acquisizione di una relazione scritta al Direttore Amministrativo.

All'esito della verifica, l'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Consiglio di Amministrazione, segnalando eventuali criticità e/o la necessità di apportare modifiche agli obiettivi. Il Consiglio di Amministrazione esamina l'informativa fornita dall'Organismo Indipendente di Valutazione e, ove necessario, delibera le modifiche.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza del Direttore Amministrativo al Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno dal 1 aprile

entro ma non oltre il 30 settembre dell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delibera sulle richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il Consiglio di Amministrazione può deliberare in merito all'assegnazione di ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance.

### **Fase 3: Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di avere elementi informativi per formulare la propria proposta di valutazione del Direttore Amministrativo, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, acquisisce la rendicontazione finale sulle attività.

La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati. Il documento dettaglierà eventuali criticità riscontrate nella realizzazione degli obiettivi. Nella relazione il Direttore Amministrativo esprime un'autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alle verifiche e ai riscontri sulle attività rendicontate dal Direttore Amministrativo, anche attraverso l'esame delle rendicontazioni prodotte dalle altre unità organizzative dell'amministrazione centrale.

### **Fase 4: Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, redige la proposta di valutazione del Direttore Amministrativo, garantendo la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello).

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, l'Organismo Indipendente di

Valutazione sottopone la questione al Consiglio di Amministrazione (procedura di conciliazione di II° livello) ed entro 15 giorni l'Organismo Indipendente di Valutazione formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione invia al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione del Direttore Amministrativo e la presenta intervenendo in sede di riunione.

Il Consiglio di Amministrazione delibera sulla proposta di valutazione del Direttore Amministrativo di norma entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### **Fase 5: Accesso al sistema premiale**

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva.

#### **4.1.2 Performance del Responsabile Scientifico, del Direttore Editoriale e del Responsabile della Biblioteca e Archivi**

- Valutatore: Presidente
- Modalità di valutazione: Grado di raggiungimento degli obiettivi Annuali
- Modalità di rendicontazione obiettivi annuali: Relazione annuale sulle attività

La valutazione del Responsabile Scientifico (RS), del Direttore Editoriale (DE) e del Responsabile della Biblioteca e Archivi (RB) è legata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.
- b) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore, per un valore complessivo di 25 punti.

#### **Fase 1: Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre

il RS ed il DE avviano la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente.

La proposta è negoziata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, la sottopone al vaglio del Consiglio di Amministrazione. Tali obiettivi vengono inseriti nel Piano della performance.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente le schede con gli obiettivi assegnati.

### **Fase 2: Processo di modifica degli obiettivi**

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata dal 01 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate, sentito il Presidente, dal Direttore Amministrativo.

### **Fase 3: Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati deve essere effettuato entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati.

### **Fase 4: Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

Il Presidente, supportato dal Direttore Amministrativo, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, è garantita la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una

conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

#### **Fase 5: Accesso al sistema premiale**

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità collegata alla performance sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva rapportata al numero di giorni dell'incarico.

#### **4.1.3 Responsabili di Area**

- **Valutatore:** Direttore Amministrativo
- **Modalità di valutazione:** Grado di raggiungimento degli obiettivi Annuali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività

La valutazione dei Responsabili di Area (anche se personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa) si basa sul raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione dei Responsabili di Area (anche se personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa) è legata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.
- b) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore, per un valore complessivo di 25 punti.

#### **Fase 1: Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Amministrativo, avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte valutato, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è negoziata con il Direttore Amministrativo e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo).

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tale personale.

### **Fase 2: Processo di modifica degli obiettivi**

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata dal 01 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Amministrativo.

### **Fase 3: Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati deve essere effettuato entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati.

### **Fase 4: Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

Il Direttore Amministrativo procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del Direttore Amministrativo, è garantita la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione che, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

## Fase 5: Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità collegata alla performance sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva rapportata al numero di giorni dell'incarico.

### 4.1.4 Personale tecnico/amministrativo (amministrazione ed edizioni)

- Valutatore: Direttore Amministrativo/Direttore Editoriale
- Modalità di valutazione: Risultato raggiunto dal valutatore sugli obiettivi assegnati + quantità e qualità del contributo del valutato
- Modalità di rendicontazione obiettivi annuali: Relazione annuale sulle attività

La valutazione del restante personale Tecnico/Amministrativo è composta di due fattori, uno direttamente ereditato dal proprio valutatore, uno sulla quantità e qualità del contributo apportato:

- a) Risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del valutatore per un valore complessivo di 75 punti.
- b) Valutazione, da parte del valutatore sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 25 punti.

### Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli contributi apportati dal valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce la partecipazione

del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello al Presidente che, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

### **Accesso al sistema premiale**

Il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura + punteggio del valutato) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità collegata alla performance sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva rapportata al numero di giorni dell'incarico.

## **5. L'accesso al sistema premiale**

Il decreto attuativo della riforma Madia, incidendo sull'assetto delineato dal D.Lgs. 150/2009 (cfr. art.19), ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la performance dei lavoratori pubblici, prevedendo che spetti al contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'art. 40, comma 3 bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Per il direttore amministrativo il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contratto individuale.

## **6. Aggiornamento del SMVP**

L'amministrazione fornisce all'OIV la pianificazione e lo stato di attuazione del sistema annualmente.

Il Direttore Amministrativo verifica annualmente il Sistema e, laddove ritenuto, ne propone l'aggiornamento al Consiglio di Amministrazione, previo parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

## 7. Allegati

### 7.1 Scheda Assegnazione obiettivi individuali;

Obiettivi assegnati anno .....			
Dipendente .....			
Descrizione obiettivo	Indicatore	Peso	Risultato atteso
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Totale		100%	

## 7.2 Scheda di valutazione degli obiettivi individuali;

Valutazione Obiettivi assegnati anno .....					
Dipendente .....					
Descrizione obiettivo	Indicatore	Peso	Risultato atteso	Valutazione % raggiungimento obiettivi	Risultato Valutazione
1					0
2					0
3					0
4					0
5					0
6					0
Totale		0%			0

### 7.3 Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi;

Comportamenti organizzativi anno .....				
Dipendente .....				
Descrizione obiettivo		Valutazione (da 1 a 10)	Peso	Risultato
1	Apertura al cambiamento, flessibilità e orientamento all'innovazione			0
2	Leadership e gestione collaboratori			0
3	Capacità di valutazione dei collaboratori			0
4	Efficacia ed orientamento al risultato			0
5	Teamworking			0
Totale			0%	0

#### 7.4 Scheda di valutazione complessiva della performance;

Scheda Valutazione complessiva Performance anno .....						
Dipendente .....						
Valutazione obiettivi	Peso obiettivi %	Risultato Obiettivi ponderato	Valutazione comportamenti	Peso comportamenti %	Risultato comportamenti ponderato	Risultato Valutazione
a	b	$c=(a \times b)$	d	e	$f=(d \times e)$	$g=(c + f)$
	75%	0,00		25%	0,00	0,00

## 7.5 Comportamenti organizzativi: Descrizione e linee guida

### 1. APERTURA AL CAMBIAMENTO, FLESSIBILITÀ E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

#### Descrizione

Questa competenza manifesta la propensione ad accogliere il cambiamento con ottimismo, incoraggiando gli altri a viverlo come un'opportunità e l'attitudine a proporre interventi innovativi per l'Organizzazione.

#### Linee guida comportamentali

- 1.1 Cerca soluzioni alternative alla prassi, modifica i propri obiettivi, priorità e schemi di lavoro in funzione dei cambiamenti e delle richieste dell'ambiente circostante.

---

- 1.2 Mette in discussione strutture, processi e procedure predefinite se nuove opportunità consentono maggiore efficacia ed efficienza.

---

- 1.3 Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con l'ambito in cui opera per elaborare possibili piani di azione migliorativi e innovativi.

---

- 1.4 Modifica il proprio comportamento per adattarsi a nuovi sistemi, procedure e metodologie adottate nel contesto organizzativo.

---

- 1.5 Gestisce le attività che vengono assegnate, anche se non pienamente allineate con la propria esperienza precedente o con il proprio ambito di competenza, in particolar modo in situazioni di emergenza.

---

#### Indicatori

Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

---

## 2. LEADERSHIP E GESTIONE COLLABORATORI

### Descrizione

Questa competenza manifesta l'abilità a guidare e condurre efficacemente i collaboratori, ad ascoltare, accogliere, confrontare e valorizzare i loro contributi e quelli dei colleghi, per trovare soluzioni comuni efficaci ed efficienti.

Questa competenza manifesta, inoltre, l'abilità a saper gestire la propria sfera emotiva in un ambiente lavorativo.

### Linee guida comportamentali

- 2.1 Trasmette chiaramente gli obiettivi da raggiungere, fornendo gli strumenti e le istruzioni necessarie al loro raggiungimento. (R)

---

- 2.2 Identifica sovrapposizioni di attività o mancanze di presidio, intervenendo per eliminarle. (R)

---

- 2.3 Assegna compiti in funzione delle caratteristiche, delle capacità e, quando possibile, delle attese individuali. (R)

---

- 2.4 Trova le leve motivazionali adatte ad ogni suo collaboratore. (R)

---

- 2.5 Mostra sensibilità ai bisogni e al clima del gruppo.

---

- 2.6 Affronta le divergenze appena si manifestano, individua le radici del conflitto, per identificarne cause e possibili soluzioni.

---

- 2.7 Comunica in modo chiaro feedback puntuali, specifici e costruttivi ai propri collaboratori su risultati e modalità di lavoro, considerando le possibili reazioni dell'interlocutore e agendo per mantenere la relazione in chiave costruttiva.

---

- 2.8 Controlla le proprie emozioni conservando uno stato di equilibrio anche in presenza di forti pressioni.

---

- 2.9 I problemi che lo implicano personalmente non influenzano l'oggettività con cui analizza le informazioni necessarie a svolgere le sue attività mantenendo impegno ed efficacia positiva.

---

- 2.10 Assume su di sé la responsabilità dell'errore.

---

### Indicatori

Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

*(R) Descrittori comportamentali da associare ai soli Responsabili*

### 3. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

#### Descrizione

Questa competenza manifesta l'abilità del valutatore nel creare fiducia e vicinanza con il collaboratore, nell'esprimere un giudizio specifico, differenziando adeguatamente i giudizi tra tutti i collaboratori e nel riconoscere elementi distorsivi nel proprio giudizio sapendoli efficacemente disinnescare.

#### Linee guida comportamentali

- 
- 3.1 Costruisce un legame di fiducia con il valutato per aumentare il livello di accettazione della metodologia di valutazione. (R)
- 
- 3.2 Raccoglie informazioni sulla base delle attività svolte e annota elementi e comportamenti osservati per usare correttamente gli indicatori e le linee guida. (R)
- 
- 3.3 Valuta i collaboratori evidenziando il potenziale espresso e considerando il potenziale non espresso, identificando punti di forza e debolezza, obiettivi di sviluppo, piani di miglioramento e di formazione, li comunica e li concorda con i valutati. (R)
- 
- 3.4 Riconosce l'intromissione di bias relazionali durante la valutazione e li corregge. (R)
- 
- 3.5 Restituisce la valutazione periodica tramite colloqui di feedback strutturati. (R)
- 

#### Indicatori

Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

*(R) Descrittori comportamentali da associare ai soli Responsabili*

## 4. EFFICACIA ED ORIENTAMENTO AL RISULTATO

### Descrizione

Questa competenza manifesta la capacità di saper organizzare adeguatamente la propria attività lavorativa, per migliorare la propria efficacia ed efficienza, nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### Linee guida comportamentali

- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.1 | Analizza il compito assegnato in termini di tempo e risorse, comunica in maniera adeguata al proprio responsabile fattibilità e criticità, prima di pianificare attività, compiti operativi e priorità. |
|-----|---|
- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.2 | Seziona in modo logico un'attività, individuando gli elementi che la caratterizzano, senza perdersi nei dettagli. |
|-----|---|
- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.3 | Ricostruisce le priorità, a fronte di nuove richieste, non perdendo di vista gli obiettivi e le scadenze. |
|-----|---|
- 
- |     |  |
|-----|--|
| 4.4 | Comunica efficacemente e tempestivamente al proprio responsabile le proprie difficoltà in relazione ai compiti e agli obiettivi assegnati. |
|-----|--|
- 
- |     |  |
|-----|--|
| 4.5 | Monitora il grado di raggiungimento di un obiettivo, identificando le cause degli scostamenti. |
|-----|--|
- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.6 | In presenza di criticità, propone o decide efficaci azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi, coinvolgendo i collaboratori e i colleghi impegnati in queste o in attività collegate. |
|-----|---|
- 
- |     |  |
|-----|--|
| 4.7 | Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, fornendo proposte, idee e soluzioni originali. |
|-----|--|
- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.8 | Rimane concentrato sui risultati e sugli obiettivi chiave, anche in presenza di attività parallele. |
|-----|---|
- 
- |     |   |
|-----|---|
| 4.9 | Mantiene l'efficacia anche in situazioni di rapido cambiamento. |
|-----|---|
- 
- |      |  |
|------|--|
| 4.10 | Riesce a fare il punto della situazione fornendo adeguati chiarimenti agli interlocutori, assicurandosi che abbiano compreso il messaggio. |
|------|--|
- 

### Indicatori

Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

---

## 5. TEAMWORKING

### Descrizione

Questa competenza consiste nel saper agevolare la condivisione delle esperienze (positive e negative) per sviluppare il processo di apprendimento attraverso la sperimentazione (*learning by doing*), nel saper condividere con i componenti del team la responsabilità di successi, errori ed insuccessi.

### Linee guida comportamentali

---

5.1	Non interrompe l'interlocutore mentre parla, lasciando spazi di riflessione e concentrazione.
5.2	Continua a fare domande fino a quando non ha messo a fuoco ciò che desidera conoscere.
5.3	Rispetta i diversi punti di vista e le diverse esigenze, accettando le risultanze del gruppo, anche se diverse da quelle da lui proposte.
5.4	Lavora per implementare le decisioni prese dal gruppo.
5.5	Riconosce e valorizza i successi individuali e del gruppo.
5.6	Analizza successi, errori ed insuccessi utilizzando l'approccio <i>lesson learning</i> .

---

### Indicatori

Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.