

SISSA

Scuola
Internazionale
Superiore di
Studi Avanzati

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) Anno 2023

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D.Lgs. n.150 del 2009, così come aggiornato da D.Lgs. n.74 del 2017



SOMMARIO

PREMESSA	5
1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE	7
2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	9
2.1 La performance ORGANIZZATIVA	12
2.2 La performance INDIVIDUALE	13
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	14
3.1 La fase PROGRAMMATORIA	16
3.1.1 Performance ORGANIZZATIVA.....	16
3.1.2 Performance INDIVIDUALE	22
3.2 La fase di MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE.....	24
3.2.1 Performance ORGANIZZATIVA.....	24
3.2.2 Performance INDIVIDUALE	25
3.3 La fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ed INDIVIDUALE	26
3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA.....	26
3.3.2 Performance INDIVIDUALE	28
3.3.2.1 Procedure di conciliazione.....	29
3.4 La fase di RENDICONTAZIONE	29
4. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	33
<i>Allegato 1 – Schede di valutazione individuale</i>	35

PREMESSA

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta ed aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP), documento che raccoglie tecniche, risorse e processi che assicurino il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa ed individuale, ossia dell'intero ciclo annuale di performance dell'ente.

A seguito della completa revisione del SMVP per il ciclo performance 2018 (il documento precedente era datato 2012), il presente aggiornamento annuale del Sistema si pone in continuità con quanto già delineato nei Sistemi degli anni precedenti. Tuttavia, il presente SMVP prevede l'adeguamento della performance organizzativa, sia per quanto riguarda gli obiettivi generali che specifici, a seguito dell'assorbimento del Piano Azioni Positive (PAP) all'interno della sottosezione Performance del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Nel corso del 2022 è stato infatti completato il quadro normativo relativo al PIAO con l'emanazione del DPR 81 del 24 giugno 2022 recante l'individuazione degli adempimenti assorbiti dal PIAO e del DM 132 del 30 giugno 2022 recante la definizione del contenuto e dello schema-tipo del PIAO.

Per quanto riguarda lo strumento del lavoro agile, il presente Sistema si inserisce in uno scenario in cui, in attesa dell'evoluzione della normativa, resta confermata anche per il 2023 la possibilità per il personale della Scuola di ricorrere alla modalità di lavoro mista, secondo quanto definito dagli accordi individuali sottoscritti alla fine dell'anno 2021. A tal fine, il SMVP 2023 prevede un adeguamento della performance individuale con l'introduzione delle schede di valutazione revisionate in ottica di lavoro agile.

Si evidenzia infine che nel corso del 2022 è stata redatta la prima edizione del Bilancio di Genere della Scuola, documento che si pone come obiettivo quello di analizzare la distribuzione di genere nelle diverse componenti universitarie.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria che della complessità del contesto normativo e contrattuale, con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

Il presente documento definisce, contestualizzandoli alle caratteristiche della SISSA, sempre nel rispetto della dottrina e delle prassi, oltre che della normativa vigente:

1. Le dimensioni della performance (organizzativa ed individuale), ovvero l'oggetto del processo di misurazione e valutazione
2. Il processo, distinto per fasi, connesso al ciclo di gestione della performance con relative tempistiche strumenti ed attori.

1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

La SISSA è un istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale dotato di autonomia didattica, scientifica, amministrativa e disciplinare. Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva (1978) e dallo statuto, consiste nella promozione della ricerca scientifica avanzata e nell'alta formazione alla ricerca attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo Philosophiae Doctor (PhD), equiparato al titolo di Dottorato di Ricerca di cui DPR luglio 1980, n. 382. La SISSA promuove ed attua le proprie attività di ricerca in diverse Aree della fisica, della matematica e delle neuroscienze, sia in ambito teorico che sperimentale, con riguardo sia alla ricerca di base che a quella applicata. L'attività di ricerca dei singoli è coordinata all'interno delle tre Aree scientifiche di Fisica, Matematica e Neuroscienze.

Dal punto di vista organizzativo la Scuola è articolata in 14 uffici e una funzione (di cui 13 uffici afferenti a quattro Aree amministrative che rispondono al Segretario Generale e un ufficio e una funzione direttamente in staff al Segretario Generale) e in 3 strutture – Information Technology and Computing Services (ITCS), Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) e Ufficio Comunicazione – che rispondono al Direttore. Per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività didattica e di ricerca la Scuola è organizzata in 3 Aree scientifiche (Fisica, Matematica e Neuroscienze) – assimilabili ai dipartimenti universitari – che sono dotate di proprio budget e sono supportate operativamente da personale TA che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'area stessa (personale di laboratorio). Per il perseguimento di attività a carattere trasversale e che impattano anche sulla terza missione, la SISSA si avvale di una propria struttura, il Laboratorio Interdisciplinare.

Si riporta di seguito la composizione del personale e l'organigramma della SISSA:

PROFESSORI DI I E II FASCIA	75
RICERCATORI	4
RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO	15
SEGRETARIO GENERALE CON CONTRATTO A T. DET.	1
PTA TEMPO INDETERMINATO	108
PTA TEMPO DETERMINATO	12
TECNOLOGI	2
ASSEGNISTI DI RICERCA (FTE)	115

Fig.1 – Organico docenti, ricercatori e PTA al 31/12/2022

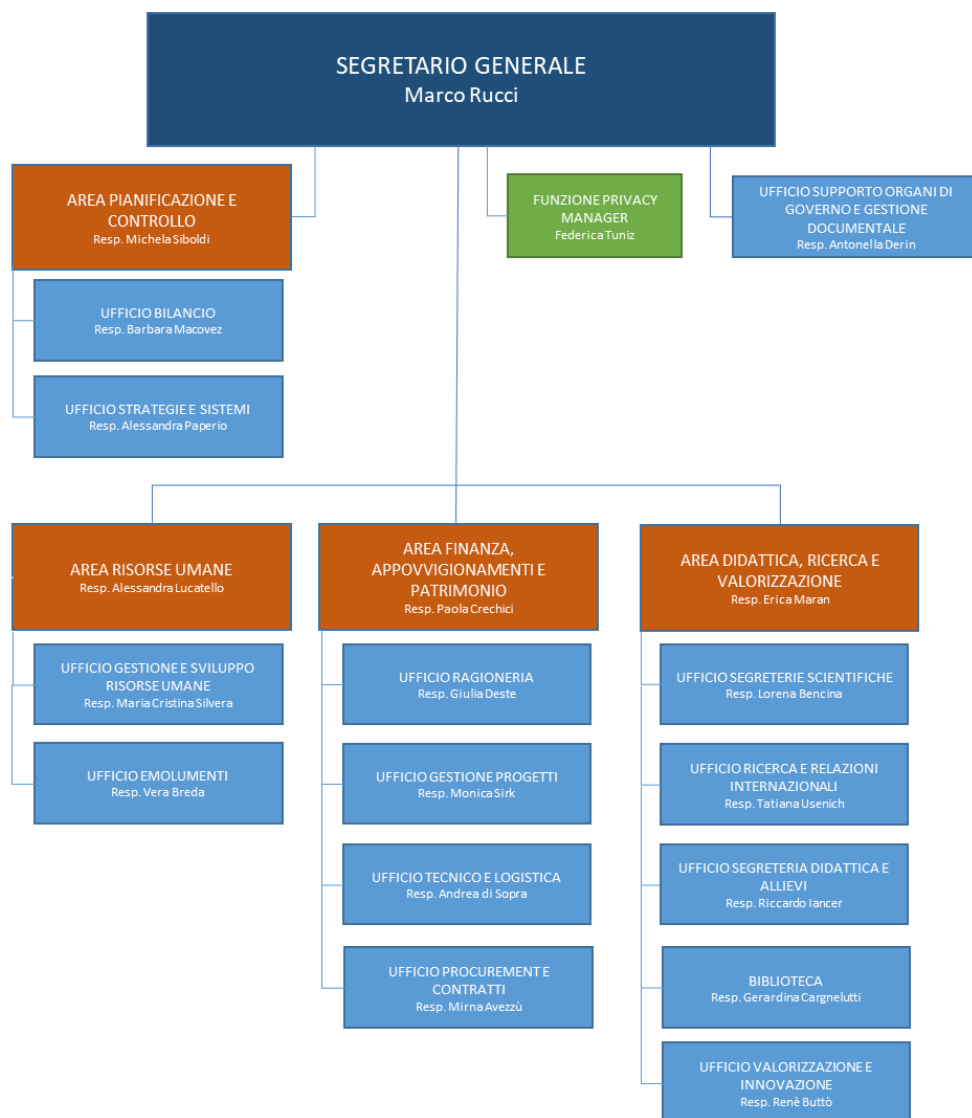
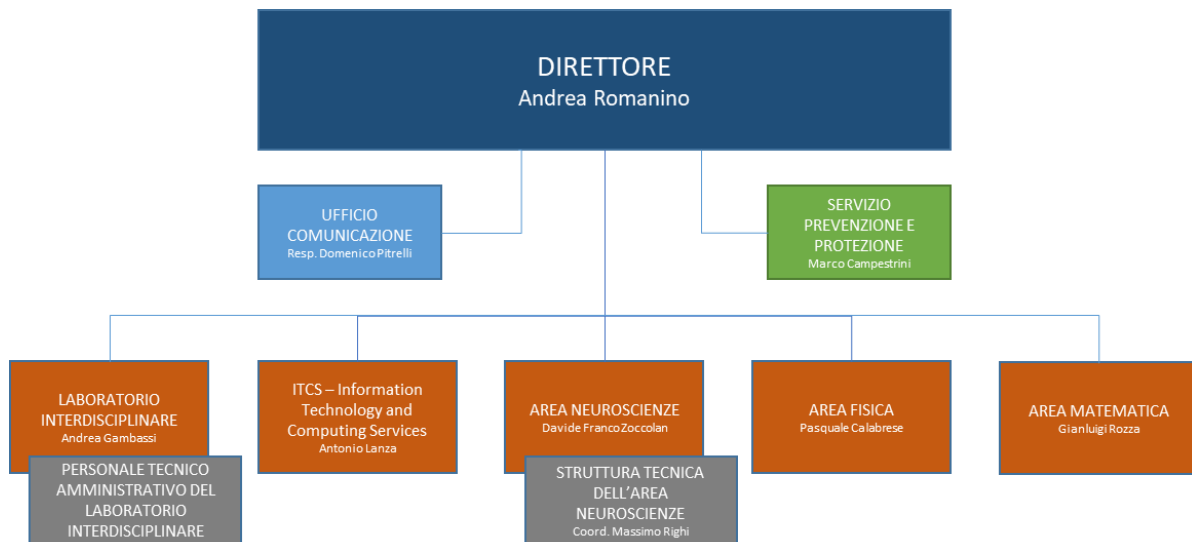


Fig.2 – Articolazione SISSA al 31/12/2022

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Come evidenziato in premessa, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'amministrazione nel suo **complesso**
2. alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola
3. ai **singoli dipendenti**.

Rispecchiando i sopracitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, la SISSA definisce:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** { **Performance istituzionale** (Scuola nel complesso)
Performance di struttura (Unità organizzative)
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Singoli dipendenti)

Come illustrato di seguito nella figura 3, performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto, qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

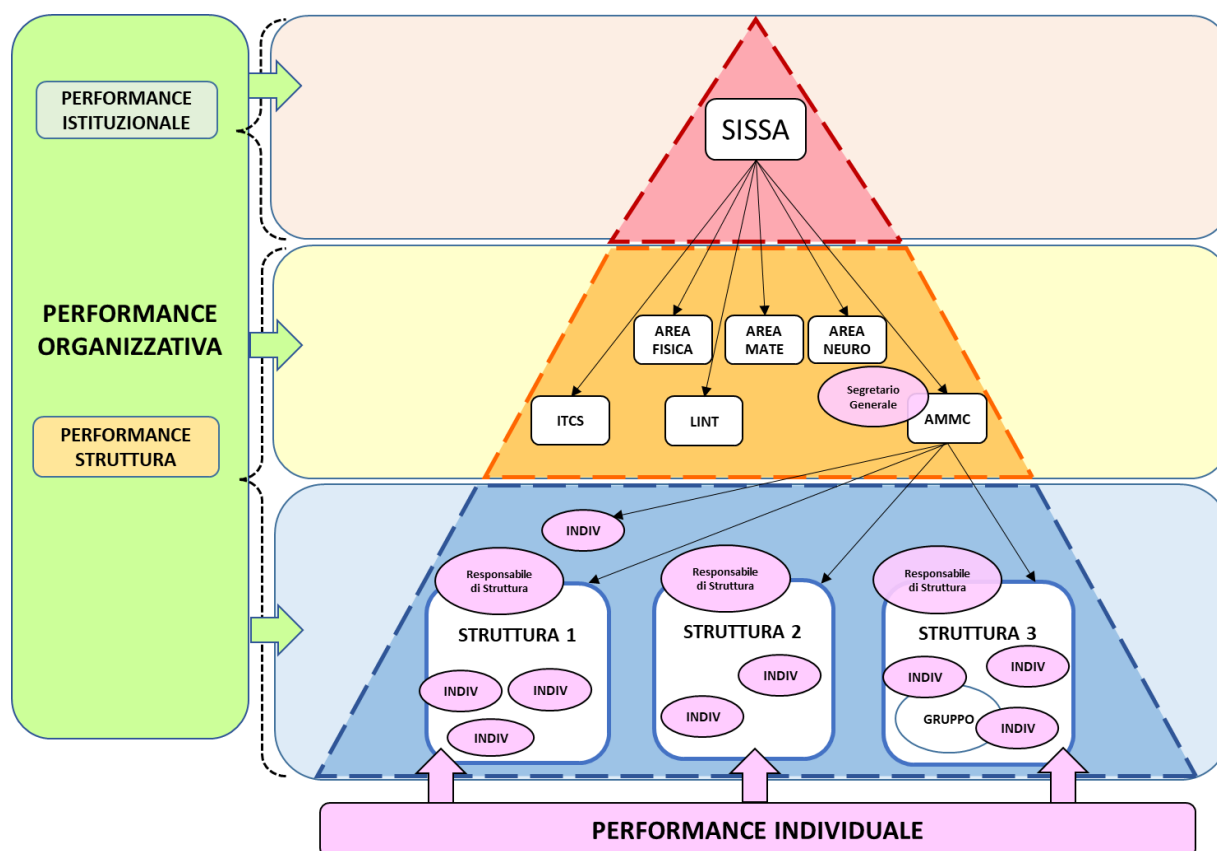


Fig.3 – Le dimensioni della Performance

La successiva figura 4, invece, presenta il legame esistente tra la pianificazione strategica (che definisce la dimensione di performance organizzativa istituzionale) e la programmazione operativa (che si sviluppa nelle dimensioni di performance organizzativa di struttura e performance individuale).

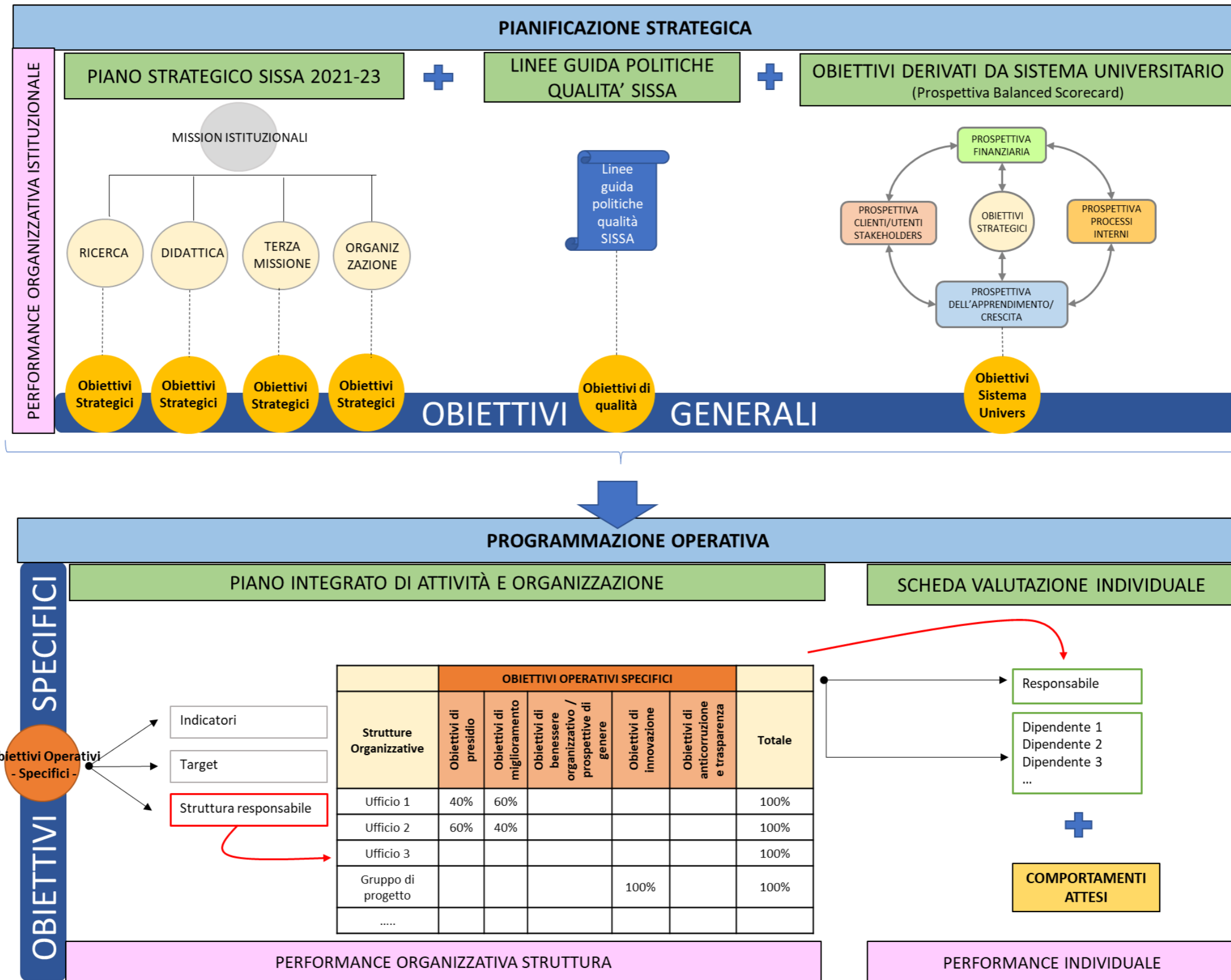


Fig.4 – Albero delle performance

La valutazione della performance organizzativa ed individuale avviene secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che risulta parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance: per tale motivo il sistema si inserisce nella fase programmatoria del ciclo della performance e viene aggiornato ed adottato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

2.1 La performance ORGANIZZATIVA

Il valore della *performance organizzativa* esprime il risultato raggiunto dalla SISSA sia nel suo complesso che nelle sue varie articolazioni, così come definite nella figura 3, nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici ed operativi.

La logica sinergica introdotta dall'ANVUR fa sì che la valutazione vada condotta e centrata sulla qualità del contributo offerto dall'organizzazione nell'attuazione delle politiche di Didattica, Ricerca, Terza Missione.

Ai sensi dell'art.8 del D.Lgs.150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, declinata in termini di comunità di riferimento dei diversi macroprocessi – didattica, ricerca e terza missione (allievi, comunità scientifica, personale, imprese, "territorio", cittadinanza);
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La *performance organizzativa attesa*, in linea con quanto stabilito dalle norme vigenti, è declinata negli obiettivi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), secondo i tempi e gli strumenti che saranno evidenziati nella successiva sezione ("Fase programmatoria"). Il grado di raggiungimento della performance organizzativa al termine del periodo di riferimento è riportato nella Relazione sulla performance (nella versione di Relazione Integrata).

2.2 La performance INDIVIDUALE

La performance individuale, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata:

- agli **obiettivi della struttura di appartenenza**
- ai **comportamenti professionali ed organizzativi** messi in atto nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale sono collegate:

1. Per i **dirigenti** ed il **personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto**:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
 - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. Per i **collaboratori**:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);
 - b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

Si fa presente che la misurazione della valutazione individuale in uso presso la SISSA risulta già da tempo coerente con la suddivisione tra parte obiettivi e parte comportamentale sopra riportata e viene già utilizzata per tutto il personale PTA della SISSA.

La *performance individuale attesa* è stabilita nella fase programmatica per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori ed è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda i punti c) e d) dei responsabili e b) dei collaboratori.

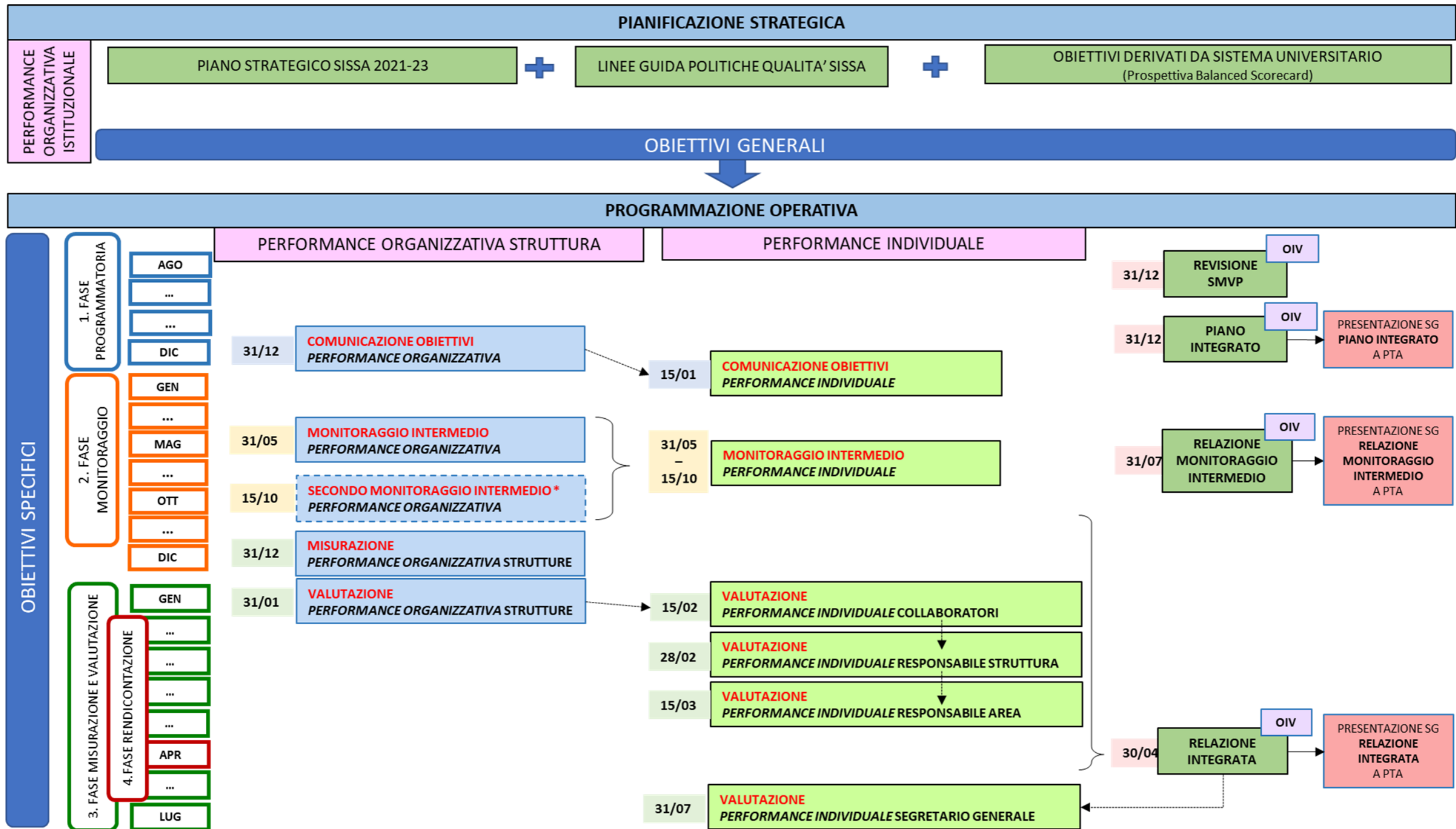
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'art.4 del D.Lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

La SISSA definisce l'articolazione del ciclo della performance nelle seguenti fasi:

1. Fase **PROGRAMMATORIA** (definizione e assegnazione degli obiettivi e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse)
2. Fase di **MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO**
3. Fase della **MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE** organizzativa ed individuale
4. Fase della **RENDICONTAZIONE** interna ed esterna dei risultati

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste all'interno del Ciclo della Performance relativa all'anno 2023:



* Secondo monitoraggio intermedio da svolgere in base all'andamento delle attività di ciascuna Struttura ed all'evoluzione del contesto esterno

Fig.5 – Il Ciclo di gestione della Performance

3.1 La fase PROGRAMMATORIA

La fase *programmatoria* prevede la definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle eventuali risorse necessarie.

La fase programmatoria si avvia con l'aggiornamento annuale del SMVP, strumento cardine dell'intero ciclo performance. Tale processo di aggiornamento, a cura del Segretario Generale con il supporto della struttura Strategie e Sistemi, prende avvio nel mese di **agosto** per essere sottoposto a parere vincolante dell'**OIV** e successivamente adottato con delibera degli organi entro il mese di **dicembre**.

3.1.1 Performance ORGANIZZATIVA

Nella definizione degli obiettivi, il D.Lgs.150/2009 prevede che questi vengano articolati in:

- **Obiettivi generali** determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;
- **Obiettivi specifici** definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio.

OBIETTIVI GENERALI

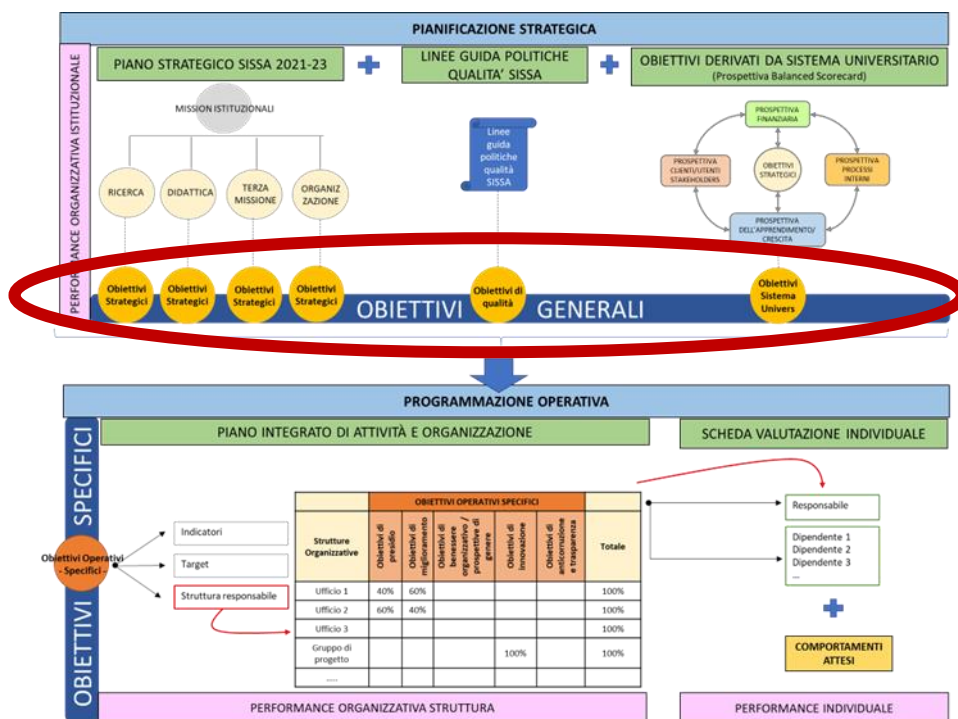
Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli **obiettivi generali**, ogni pubblica amministrazione programma i propri obiettivi, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento (così come indicato anche nella Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 emanata dal Consiglio Direttivo dell'Anvur in data 20/12/2017).

Nell'attesa dell'operatività di tali strumenti la Scuola procede ad un'autodefinizione degli obiettivi generali derivandoli:

- dai **documenti strategici definiti dalla Scuola** ([Piano Strategico](#), a cui si integrano le azioni del [Gender Equality Plan \(GEP\)](#) 2022-2024 e le azioni del Piano Azioni Positive (PAP) come assorbite nel PIAO, e [Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA](#)).
- dagli **obiettivi generali del sistema universitario**, in una prospettiva Balanced Scorecard, quali i parametri delle valutazioni adottati da MUR ed Anvur (accreditamento sedi e corsi di dottorato, indicatori VQR), la programmazione triennale MUR delle università, la partecipazione ai progetti di ricerca previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), le risultanze dei questionari di soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction degli studenti, progetto Good Practice) in un'ottica di valutazione partecipativa.

Ai fini della definizione degli obiettivi generali, come sopra descritti, vengono inoltre considerati gli spunti contenuti nella relazione triennale del Comitato Scientifico Internazionale (ISAC), organo collegiale di valutazione esterna previsto dall'art.11 dello Statuto, finalizzato alla valutazione dell'attività scientifica in rapporto all'evoluzione della ricerca in ambito internazionale.

A seguire, viene riproposta la figura 4 con evidenza della collocazione degli obiettivi generali nell'ambito dell'albero della performance.

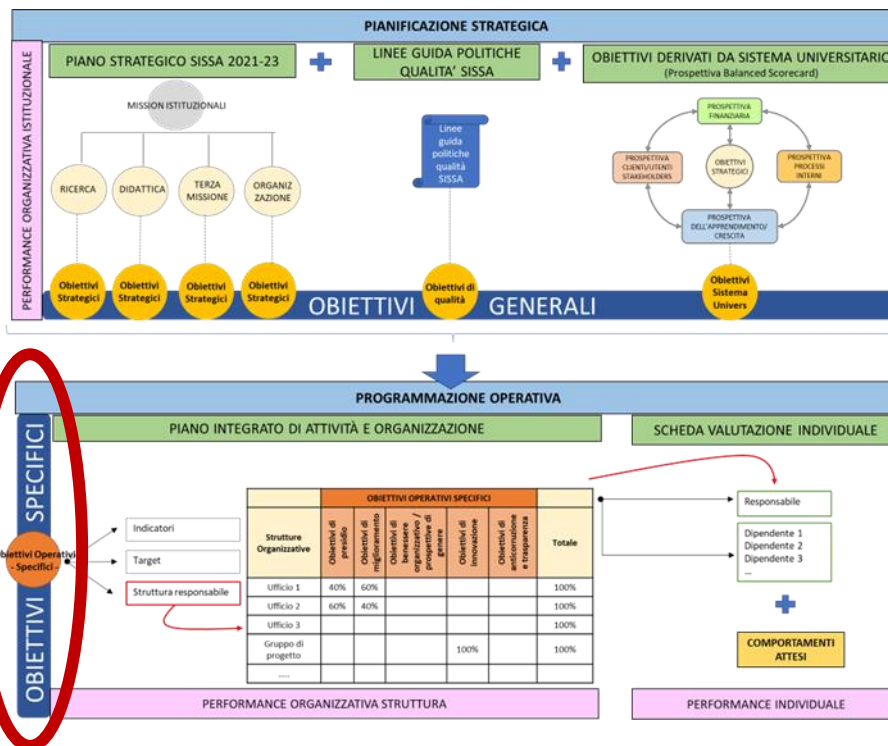


OBIETTIVI SPECIFICI

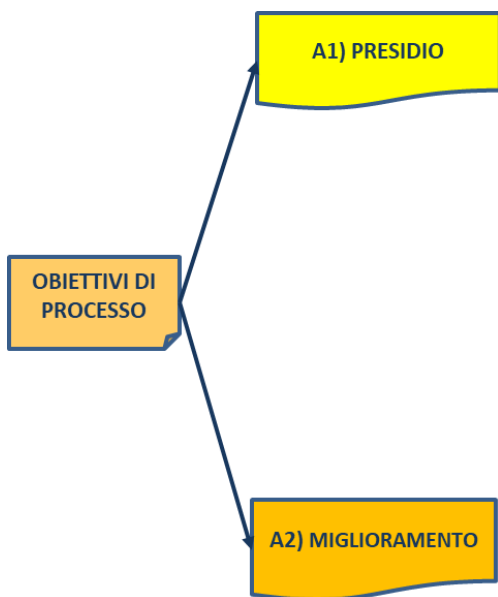
Per quel che riguarda gli obiettivi specifici, sulla base ed in coerenza con gli obiettivi generali derivati dai documenti strategici della Scuola ([Piano Strategico](#), a cui si integrano le azioni del [Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024](#) e le azioni del Piano Azioni Positive (PAP) come assorbite nel PIAO, e [Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA](#)) e dagli obiettivi generali del sistema universitario (come da prospettiva Balanced Scorecard), il Direttore individua le linee di indirizzo per la definizione delle azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale triennale.

Il Segretario Generale avvia quindi, sulla base degli obiettivi generali della Scuola e delle linee di indirizzo individuate dal Direttore, il processo di definizione degli obiettivi specifici "operativi" delle strutture amministrative.

A seguire, viene riproposta la figura 4 con evidenza della collocazione degli obiettivi specifici nell'ambito dell'albero della performance.

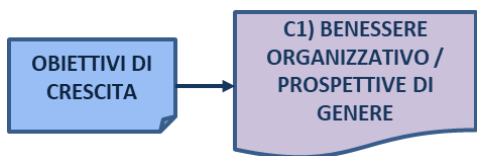


In riferimento a questi ultimi, la Scuola distingue gli obiettivi dell'Amministrazione (anche in conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture) nelle seguenti tipologie:



: obiettivi che riguardano i **processi e le attività tipiche delle strutture**. Il raggiungimento di questi obiettivi esprime la fisiologica operatività degli uffici, volta ad offrire un livello adeguato in termini di qualità dei servizi resi e di efficienza (declinata anche come rispetto delle scadenze e conformità normativa). A seguito dell'attività di mappatura, sono indentificati i processi presidiati da ciascuna struttura: tali processi sono successivamente raggruppati in "funzioni" omogenee, divenendo obiettivi di presidio. Si configurano come obiettivi di presidio "potenziato" alcuni dei processi già attribuiti alle strutture che incidono sulla qualità del monitoraggio degli obiettivi della PRO 3 2021-2023, in ragione della particolare attenzione da dedicare alla verifica dell'andamento delle attività per facilitare il raggiungimento degli obiettivi PRO3.

: obiettivi assegnati alle strutture che si propongono di **migliorare, attraverso l'innovazione incrementale, l'efficienza e/o l'efficacia dei processi delle singole strutture** al fine di ottimizzare il servizio offerto. Si configurano come obiettivi di miglioramento alcuni degli **obiettivi attribuiti a strutture per l'implementazione e la verifica sistematica di attività amministrative che incidono sulla qualità del monitoraggio e del raggiungimento degli obiettivi della PRO 3 2021-2023**, in ragione della particolare complessità ed articolazione sia dal punto di vista delle risorse collegate sia rispetto alla complessità dell'impianto degli obiettivi ed indicatori prescelti.



: obiettivi con la caratteristica distintiva dell'orientamento all'implementazione di **interventi volti al miglioramento del benessere organizzativo dei lavoratori** inteso come variabile chiave per un incremento della produttività e per la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità. All'interno di tale tipologia vengono ricompresi anche gli **obiettivi volti a favorire l'uguaglianza di genere** nelle organizzazioni definiti all'interno del [Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024](#) (allegato al PIAO).



: obiettivi che interessano **singoli progetti trasversali ai diversi uffici**. Si differenziano nettamente dagli altri perché non vengono assegnati alle singole strutture ma direttamente ad un gruppo di progetto composto da personale con competenze trasversali. Tramite questa categoria di obiettivi si desidera perseguire l'innovazione discontinua che, per le sue caratteristiche, trova nel project management lo strumento organizzativo più adatto.



: obiettivi fissati in osservanza di quanto definito nell'ambito della **sottosezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"** con particolare riguardo agli **obblighi di pubblicazione previsti dall'ANAC** sulla base di quanto previsto dal D.Lgs.97/2016 (allegata al PIAO) ed alle responsabilità in capo alle Unità Operative Responsabili individuate nella tabella delle **azioni pianificate in merito al trattamento del rischio** (allegata al PIAO).

La declinazione degli obiettivi generali in quelli specifici viene soppesata anche in relazione al livello ed alla qualità dei servizi da garantire agli utenti, considerando quindi l'aspetto della valutazione partecipativa della performance. Vengono utilizzati in tal senso gli esiti delle indagini annuali di Customer Satisfaction e Benessere Organizzativo condotte nell'ambito del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano e finalizzato alla rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi da parte di docenti, dottorandi, assegnisti e personale tecnico amministrativo. Ci si avvale, inoltre, dei risultati registrati dal questionario somministrato annualmente dal Nucleo di Valutazione agli studenti PhD nelle domande riguardanti l'utilizzo dei servizi tecnico-amministrativi.

In questa fase di programmazione operativa viene tenuto conto anche degli obiettivi conseguiti o mancati dalle strutture nei cicli di performance precedenti nonché del monitoraggio intermedio del ciclo di performance in fieri.

Ciascun Responsabile, previa consultazione e condivisione con il proprio Responsabile di Area, aggiorna l'elenco dei processi ed attività presidiati dalla propria struttura (**tipologia A1**) anche con riferimento al possibile svolgimento degli stessi mediante modalità di lavoro agile. Nel corso del 2021 è stata effettuata una importante revisione della mappatura dei processi da parte della componente manageriale della Scuola al fine di considerare anche la modalità di lavoro "mista" (agile ed in presenza), il risultato che ne è derivato costituisce il punto di partenza per gli aggiornamenti successivi da parte dei Responsabili.

Alla luce del [Piano Strategico della Scuola per il triennio 2021-2023](#), della Programmazione triennale MUR 2021-2023 e del [Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024](#), gli obiettivi operativi di

miglioramento e benessere organizzativo/prospettive di genere (**tipologia A2 e C1**) vengono attribuiti alle strutture, anche in ottica trasversale, principalmente secondo una logica top-down. Ciascun Responsabile può in ogni caso proporre per la propria struttura, uno o più obiettivi aggiuntivi di miglioramento e/o benessere organizzativo preventivamente concordati con il proprio Responsabile di Area, per i quali può segnalare eventuali risorse economiche aggiuntive necessarie al loro raggiungimento.

Infine, gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione (**tipologia D1**) vengono delineati nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, predisposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, nella quale sono confluiti i contenuti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Il Comitato di Direzione della Scuola (di seguito chiamato CDD, composto dal Segretario Generale, Responsabili di Area amministrativa, Direttore dell'ITCS e dal Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche) può definire, sentito il Comitato dei Responsabili di Ufficio (di seguito chiamato CRU), gli obiettivi di innovazione dell'Amministrazione (**tipologia B1**). In particolare, il CDD, sentito il CRU, può definire gli obiettivi direttamente o attraverso un processo bottom up finalizzato a far emergere proposte di innovazione dal personale che opera in prima persona sui processi operativi.

Nella definizione degli obiettivi si fa riferimento, in una logica di implementazione incrementale nel corso del tempo della qualità della programmazione, alle caratteristiche previste dalla normativa:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nella definizione degli obiettivi, vengono identificati relativi indicatori e target di riferimento come definiti di seguito:

- **Indicatore:** misura sintetica atta a monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo
- **Target:** livello atteso di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Per quanto riguarda gli obiettivi di presidio, gli indicatori vengono declinati in termini di:

1. **Compliance (conformità alla normativa):**

- *Obiettivo pienamente raggiunto:* difformità delle pratiche inferiore al 5%
- *Obiettivo parzialmente raggiunto:* difformità delle pratiche tra il 5% ed il 40%
- *Obiettivo non raggiunto:* difformità delle pratiche superiore al 40%

2. **Efficacia del processo (rispetto delle scadenze):**

- *Obiettivo pienamente raggiunto*: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze inferiori al 10%
- *Obiettivo parzialmente raggiunto*: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze tra il 10% ed il 40%
- *Obiettivo non raggiunto*: pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze superiori al 40%

Per le strutture tecniche (ITCS e staff tecnico dell'Area di Neuroscienze) gli indicatori vengono declinati in maniera leggermente differente in termini di:

1. **Efficienza**: percentuale di servizi erogati difforni rispetto alle esigenze e richieste dell'utenza
2. **Efficacia del processo**: percentuale di servizi erogati in ritardo rispetto alle tempistiche previste o concordate.

Per quanto riguarda le altre tipologie di obiettivi, per ciascun obiettivo definito viene identificato un indicatore appropriato ed un relativo target.

Al termine del processo di definizione degli obiettivi e relativi indicatori e target, dopo opportuno confronto con i Responsabili di Area, il Segretario generale valida tutti gli obiettivi operativi delle strutture amministrative e definisce la ripartizione finale di tutte le tipologie di obiettivi su ciascuna struttura amministrativa/funzione/singolo progetto indicando, per ciascuna struttura, la pesatura tra il complesso degli obiettivi di presidio/trasparenza e anticorruzione ed il totale degli obiettivi di miglioramento/benessere organizzativo assegnati alla struttura stessa, scegliendo tra le seguenti fasce di pesatura:

TIPOLOGIA OBIETTIVI	PESATURA – FASCIA 1	PESATURA – FASCIA 2	PESATURA – FASCIA 3	PESATURA – FASCIA 4*
Obiettivi Presidio / Trasparenza e Anticorruzione	60%	70%	80%	100%
Obiettivi Miglioramento / Benessere Organizzativo	40%	30%	20%	0%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

*Nell'eventualità in cui, per uno specifico anno, non fossero assegnati ad una determinata struttura obiettivi di miglioramento

Per ciascuna struttura, viene attribuito egual peso a tutti gli obiettivi ricompresi in una determinata tipologia (presidio, miglioramento, benessere organizzativo,...).

Gli obiettivi così definiti vengono quindi riassunti e consolidati quali obiettivi delle singole strutture/funzioni/progetti all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Prodotto finale della fase programmatoria del ciclo della performance, è il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, introdotto dall'art. 6 del DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in L113 del 6 Agosto 2021, ed i cui contenuti e schema tipo sono definiti dal DM 132 del 30 giugno 2022.

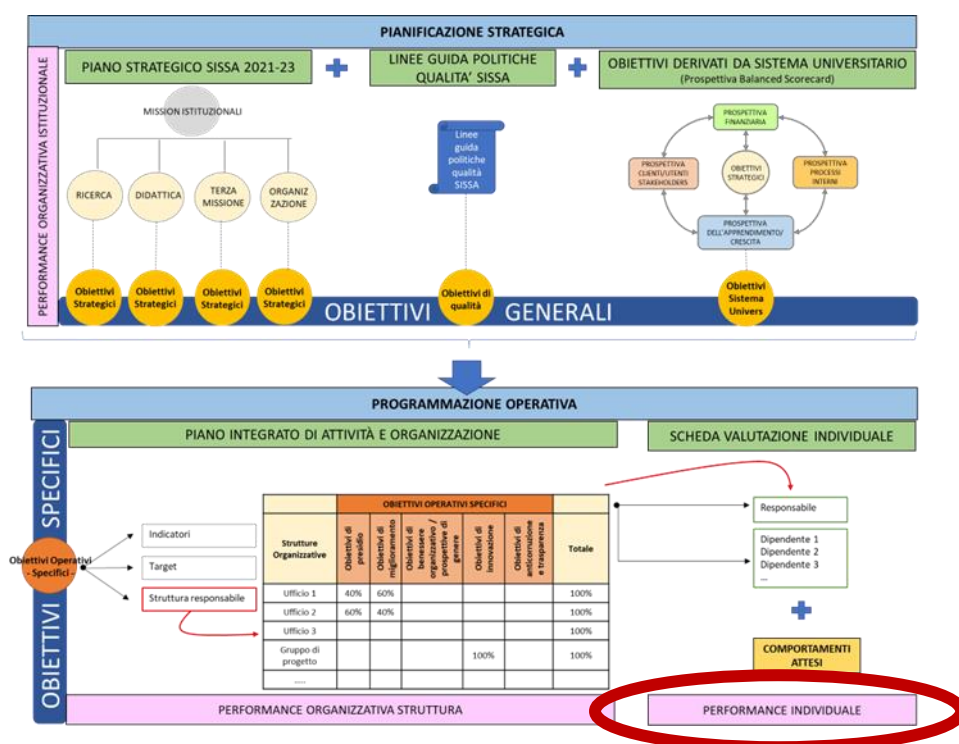
Entro il 31 dicembre, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione si riuniscono in seduta congiunta e, su proposta del Direttore, approvano tutti i documenti programmatori della Scuola: il Budget unico di previsione annuale e triennale ed il **PIAO**.

Così come raccomandato dal Piano Nazionale Anticorruzione, il PIAO viene quindi sottoposto all'**OIV**.

A seguito dell'approvazione del PIAO da parte degli Organi della Scuola, il Segretario Generale comunica a ciascun Responsabile di Area Amministrativa/Staff gli obiettivi assegnati. Il Segretario Generale riunisce quindi tutto il personale tecnico-amministrativo per comunicare e condividere gli obiettivi assegnati all'Amministrazione.

3.1.2 Performance INDIVIDUALE

Gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura vengono poi tradotti in pianificazione operativa tra Responsabile di Area e rispettivi Responsabili di Ufficio e tra quest'ultimo ed i propri collaboratori in riferimento ai relativi ambiti lavorativi **entro il 15 gennaio**, come esposto nella figura seguente che, riprendendo l'albero della performance, illustra come la performance individuale sia collegata alla performance organizzativa di struttura.



Anche sulla base degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura mediante il PIAO, il Segretario generale può identificare, per una determinata posizione organizzativa (o gruppo di posizioni organizzative) l'esclusione dalla valutazione, per un determinato anno, di alcuni comportamenti individuali, in quanto:

- Comportamenti richiesti da ruolo ma NON richiesti da posizione organizzativa
- Comportamenti richiesti da ruolo e da posizione organizzativa ma NON osservabili

È lasciata inoltre la possibilità, a ciascun diretto Responsabile gerarchico, sulla base di una scelta debitamente motivata e limitata a casi eccezionali, di escludere determinati comportamenti dalla valutazione individuale di un singolo collaboratore per un determinato anno: tali comportamenti, quindi, non saranno richiesti al singolo.

Entro il 15 gennaio ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale, ...) attribuisce singolarmente, a ciascun collaboratore di diretta responsabilità, compiti e mansioni in funzione degli obiettivi di struttura assegnati e condivide, con ognuno, la scheda di valutazione individuale (che verrà utilizzata per l'anno a venire) per condividere i comportamenti attesi e richiesti da ciascuno, sulla base del proprio ruolo.

Nel caso in cui, come evidenziato in precedenza, fossero stati individuati dei comportamenti non richiesti per quel determinato anno da parte del Segretario Generale o di un singolo Responsabile, l'esclusione va chiaramente identificata nella scheda di valutazione condivisa con ciascuno dei propri collaboratori in sede di assegnazione degli obiettivi, contrassegnando detti comportamenti come:

TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo e da posizione organizzativa ma non osservabile e quindi non valutabile

A completamento della fase di comunicazione e condivisione degli obiettivi, il Responsabile di Ufficio elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Strategie e Sistemi.

Per quanto riguarda la performance individuale del Segretario Generale, il quale è considerato responsabile ultimo del buon funzionamento dell'intera struttura amministrativa, gli obiettivi a lui assegnati (e di conseguenza la sua valutazione individuale) si identificano con la sommatoria di tutti gli obiettivi assegnati alle aree/strutture/funzioni di sua diretta responsabilità. Il Consiglio di Amministrazione, pertanto, in sede di approvazione del PIAO, delibera in tal senso gli obiettivi in capo al Segretario Generale, aggiungendo, ove necessario, ulteriori obiettivi strettamente individuali.

3.2 La fase di MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE

3.2.1 Performance ORGANIZZATIVA

Ciascuna struttura, in corso di esercizio, monitora l'andamento delle attività in funzione degli obiettivi prefissati per assicurare un controllo dello stato di avanzamento delle attività pianificate ed attivare eventuali azioni correttive.

Nello specifico, ciascun Responsabile di ufficio presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi e sottopone proposte di soluzione / azioni di miglioramento e lo condivide con il Responsabile di Area che, in ogni caso è tenuto a supervisionare i processi di monitoraggio degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture.

Entro il 31 maggio dell'anno in esame, ciascun Responsabile di Ufficio compila una **scheda intermedia** sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alla propria struttura: i risultati di tale monitoraggio vengono riassunti in una relazione che viene proposta agli Organi dal Segretario Generale. I risultati del monitoraggio vengono inoltre trasmessi all'**OIV** che ne esamina i contenuti e procede all'analisi e valutazione **entro il 31 luglio**.

A completamento della fase di monitoraggio degli obiettivi, il Responsabile di Ufficio elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Strategie e Sistemi.

Entro il mese di luglio il Segretario Generale convoca una riunione plenaria del PTA per aggiornare il personale circa il monitoraggio intermedio della performance amministrativa effettuato sull'anno in corso, esponendo la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alle strutture.

A conclusione della fase di monitoraggio degli obiettivi, in base all'andamento delle attività di ciascuna Struttura nonché all'evoluzione del contesto entro il quale la Scuola opera, il Segretario Generale valuta se richiedere il **secondo momento di monitoraggio intermedio** da parte di ciascun Responsabile di Ufficio da svolgersi **entro il 15 ottobre**, volto ad evidenziare lo stato di avanzamento delle attività presidiate da ciascuna Struttura anche in considerazione delle specificità del lavoro agile. I risultati vengono trasmessi al **Segretario Generale** e all'**OIV**.

Qualora l'**OIV**, **nel corso dell'esercizio**, dovesse ravvisare la necessità di ulteriori verifiche sullo stato di avanzamento di uno o più obiettivi, inoltra la richiesta all'Ufficio Strategie e Sistemi che individua il punto di accesso per reperire le informazioni richieste: il Responsabile della Struttura di riferimento è tenuto a rispondere normalmente entro 15 giorni dalla richiesta salvo scadenza diversamente concordata con l'OIV.

In qualunque momento dell'anno, è cura del Responsabile di Ufficio/Area comunicare tempestivamente al Segretario Generale eventuali rallentamenti o disallineamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi pianificato. Tali segnalazioni vengono inoltrate all'**OIV** che le valuta e segnala al Consiglio di Amministrazione la necessità od opportunità di apporre interventi correttivi.

Nel caso tali rallentamenti/disallineamenti siano riconducibili a cause esogene e non imputabili alla struttura di riferimento (es. modifiche della normativa, modifica delle priorità definite dagli Organi,..), il Segretario Generale valuta l'opportunità di adeguamento dei relativi obiettivi o indicatori della performance organizzativa ed individuale.

Tali variazioni verificatesi durante l'esercizio vengono inserite nella Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata) e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione (OIV) ai fini della validazione.

Nel caso in cui intervengano, in corso d'anno, delle variazioni inerenti agli obiettivi di presidio e/o di miglioramento e/o benessere organizzativo, il Segretario Generale valuterà l'opportunità di rideterminare la fascia di pesatura di detti obiettivi assegnati alla struttura secondo le fasce di pesatura esposte in precedenza.

3.2.2 Performance INDIVIDUALE

Nel periodo che intercorre **tra il 31 maggio ed il 15 ottobre** è previsto un momento di monitoraggio intermedio della performance individuale, che ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale,...) effettua singolarmente, con ciascun collaboratore, con riferimento ai compiti ed alle mansioni (collegati agli obiettivi della struttura) assegnati all'inizio dell'anno ed ai comportamenti attesi e richiesti a ciascuno desumibili dalla scheda di valutazione individuale consegnata ad ognuno all'inizio dell'anno in corso.

3.3 La fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ed INDIVIDUALE

La figura seguente illustra il percorso logico-temporale secondo il quale si sviluppa questa fase, evidenziando la forte interconnessione esistente tra valutazione della performance organizzativa di struttura e di quella individuale.

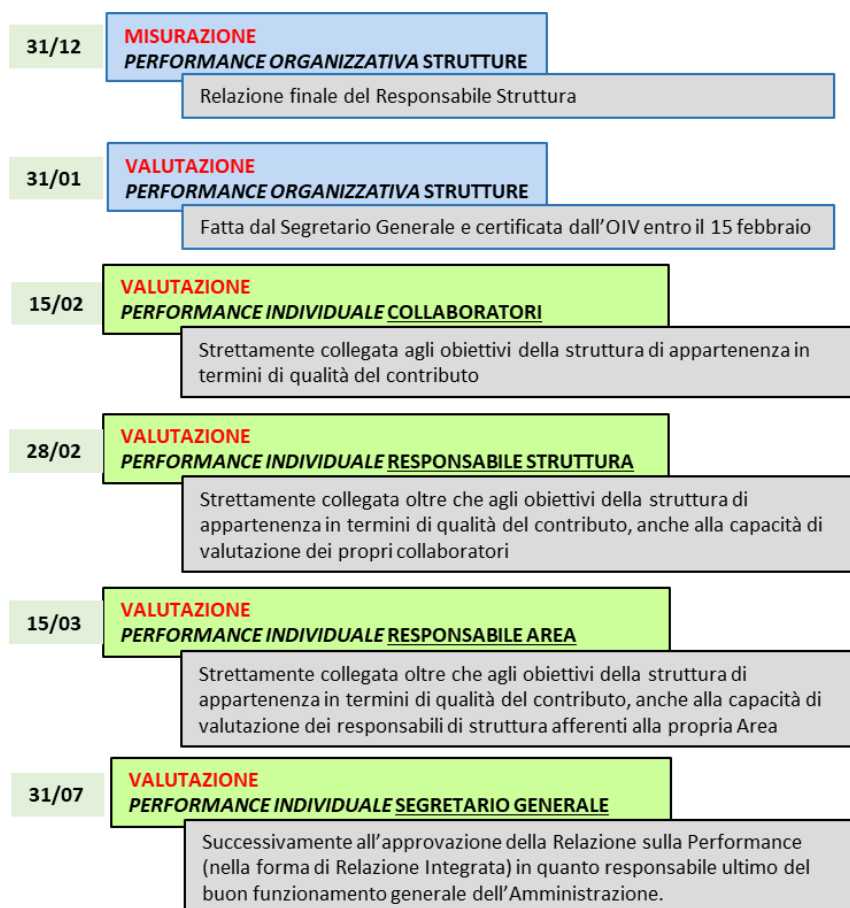


Fig. 6 – Tempistiche della fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il **31 dicembre**, ciascun Responsabile di Ufficio, con la supervisione del proprio Responsabile di Area, predispone una relazione finale rendicontativa in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura da sottoporre al Segretario Generale.

A completamento della fase di misurazione degli obiettivi, il Responsabile di Ufficio elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Strategie e Sistemi.

Entro il **31 gennaio** il Segretario Generale, mediante colloqui con ciascun Responsabile di Area, procede alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ciascuna struttura afferente all'Area stessa.

In merito alla valutazione finale degli obiettivi di **presidio e trasparenza/anticorruzione**, i risultati conseguiti fanno riferimento all'analisi e valutazione delle singole attività e processi anche con riferimento agli output connessi alla trasparenza ed anticorruzione. Viene espressa una valutazione numerica puntuale che, ai fini del feedback finale vengono ricondotti alla seguente scala di classificazione:

>=97,50	Risultato pienamente coerente con le attese
>=90 <97,5	Risultato sostanzialmente in linea con le attese: necessità di qualche piccolo intervento migliorativo
>=75 <90	Risultato parzialmente in linea con le attese: necessità di un presidio maggiore da un punto di vista qualitativo e/o di efficienza
<75	Risultato non in linea con le attese: quanto previsto in termini sia qualitativi che di efficienza non risulta sufficiente

In merito alla valutazione finale degli obiettivi di **miglioramento e benessere organizzativo/prospettive di genere**, i risultati conseguiti fanno riferimento alla valutazione dei singoli obiettivi. Viene espressa una valutazione numerica puntuale che, ai fini del feedback finale vengono ricondotti alla seguente scala di classificazione:

>=97,50	Obiettivo pienamente raggiunto
>=90 <97,5	Obiettivo sostanzialmente raggiunto: necessità di qualche piccolo intervento per il completamento definitivo
>=75 <90	Obiettivo parzialmente raggiunto: necessità ancora di completamento dal punto di vista qualitativo o maggior tempo per il raggiungimento
<75	Obiettivo non raggiunto: quanto previsto in termini di target sia qualitativi che quantitativi non risulta sufficiente

La valutazione finale della performance organizzativa di ciascuna struttura viene quindi calcolata come media ponderata del punteggio totale attribuito agli obiettivi di presidio e trasparenza/anticorruzione e del punteggio totale attribuito agli obiettivi di miglioramento/benessere organizzativo applicando le fasce di pesatura individuate dal Segretario Generale per ogni struttura in sede di assegnazione degli obiettivi.

La valutazione della performance organizzativa dei Responsabili di Ufficio e di Area deriva dalla valutazione complessiva degli obiettivi assegnati agli Uffici presidiati o afferenti all'Area.

I risultati finali di tutta la performance organizzativa delle strutture vengono così inviati all'**OIV** che li certifica entro il **15 febbraio**.

Alla fine di tale processo si consolida quindi la valutazione globale di ciascuna struttura amministrativa che viene così inserita nella Relazione della Performance (nella forma di Relazione Integrata) proposta agli Organi dal Segretario Generale e validata dall'OIV.

L'OIV procede inoltre alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi generali della Scuola e di quelli specifici relativi alle strutture didattico-scientifiche.

3.3.2 Performance INDIVIDUALE

A seguito della valutazione della propria struttura, ciascun Responsabile entro il **15 febbraio** procede alla valutazione della performance individuale dei propri collaboratori utilizzando come criterio di valutazione, per la parte dei comportamenti, la frequenza di messa in atto di ciascun comportamento richiesto.

Entro il **28 febbraio** ciascun Responsabile di Area procede alla valutazione della performance individuale dei Responsabili di Ufficio e, infine, entro il **15 marzo** il Segretario Generale valuta la performance individuale dei Responsabili di Area sulla base delle schede individuali previste per il rispettivo ruolo.

Una volta conclusa la fase di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale dei collaboratori e dei Responsabili di Ufficio e di Area, l'OIV, sentito il Direttore, sottopone al Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione della performance del Segretario Generale, sulla base:

- dell'analisi della Relazione sulla Performance, nella forma di Relazione Integrata, contenente tutti i risultati della performance organizzativa delle strutture della Scuola,
- della valutazione complessiva del Direttore sulla performance individuale del Segretario Generale stesso sulla base dei comportamenti attesi riportati nella scheda di valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Generale entro il **31 luglio**, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata), in quanto responsabile ultimo del buon funzionamento generale dell'Amministrazione. La retribuzione di risultato è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito.

Le valutazioni della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede di valutazione revisionate nel 2019 a seguito di condivisione tra tutti i Responsabili di Area/Ufficio per quanto riguarda la declaratoria dei comportamenti al fine di adeguarsi all'evoluzione organizzativa della SISSA

Nel corso del 2022, è stata effettuata una revisione in ottica di lavoro agile delle schede di valutazione attualmente adottate dalla Scuola, attraverso l'analisi dei comportamenti attesi e l'inserimento, dove necessario, di un riferimento specifico alla modalità di lavoro ed all'utilizzo di strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.

Si riportano di seguito i soggetti coinvolti nella fase di valutazione della performance individuale:

VALUTATO	VALUTATORE
Collaboratore (categoria B, C, D)	Responsabile di Ufficio / Direttore ITCS / Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche
Responsabile di Ufficio	Responsabile di Area
Responsabile di Area / Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche	Segretario Generale
Personale EP responsabile di progetto/funzione	Segretario Generale / Direttore ITCS
Segretario Generale	Consiglio di amministrazione su proposta dell'OIV

3.3.2.1 Procedure di conciliazione

In caso di contestazione, entro 15 giorni dalla comunicazione formale dei risultati della valutazione individuale, il valutato può presentare ricorso, formulando le proprie osservazioni con atto scritto presentato al Segretario Generale. Nel presentare ricorso il valutato può richiedere il contraddittorio, anche eventualmente con la presenza di un rappresentante sindacale.

I ricorsi vengono esaminati dalla Commissione (art. 81, c.3 del CCNL 16/10/2008) appositamente costituita e nominata dal Direttore della Scuola, composta da:

- Segretario Generale o suo delegato (con funzioni di Presidente)
- un docente della scuola
- un delegato del Direttore
- due rappresentanti indicati dalle RSU

Il numero legale per i lavori della Commissione è di 3/5. La Commissione acquisisce le posizioni espresse dal valutatore e dal valutato, in forma scritta ed eventualmente con specifiche audizioni. La Commissione qualora richiesto, convoca le parti per un contraddittorio qualora la media delle macrovoci della scheda di valutazione sia inferiore a 2,5.

Completato l'iter la Commissione provvede insindacabilmente a determinare la valutazione finale relativamente all'oggetto della contestazione. L'esito verrà comunicato formalmente al valutato entro 5 giorni dalla decisione.

3.4 La fase di RENDICONTAZIONE

Il ciclo della Performance si completa con la *fase di rendicontazione*: viene redatta la Relazione Integrata sulla performance complessiva della SISSA, strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, che evidenzia a consuntivo, in riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed esplicitati nel PIAO. La relazione documenta i risultati raggiunti dall'organizzazione nelle attività di ricerca, didattica, terza missione ed il contributo apportato dai servizi tecnico-amministrativi all'espletamento delle funzioni istituzionali della SISSA, perseguendo una visione sempre più sistemica delle missioni istituzionali ed attività amministrative della Scuola.

Continua in tal senso, anche in sede di consuntivazione, l'approccio integrato adottato a previsione con la redazione del PIAO.

Nella Relazione vengono altresì riportate le eventuali variazioni di obiettivi ed indicatori della performance organizzativa ed individuale apportate durante l'esercizio.

Entro il **30 aprile** la Relazione viene approvata dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione e validata dall'**OIV**.

Successivamente all'approvazione, la Relazione viene presentata dal Segretario Generale in seduta plenaria al PTA per condividere i risultati di performance conseguiti dall'Amministrazione nell'anno precedente. Contestualmente, come già evidenziato nella fase del monitoraggio, il Segretario Generale aggiorna il personale circa il monitoraggio intermedio della performance amministrativa effettuato sull'anno in corso, esponendo la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura.

A conclusione della presentazione delle fasi del ciclo della performance, si riportano in sintesi nella tabella successiva i passaggi richiesti con indicazione dei documenti prodotti in riferimento a ciascuna fase:

FASE	PERFORMANCE	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	DOCUMENTI PRODOTTI
Programmatoria	Organizzativa e individuale	Nucleo di Valutazione – OIV	Parere vincolante su SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
		Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	Approvazione SMVP	
	Organizzativa	Direttore	Definizione azioni attuative e sviluppi operativi	Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
		Responsabili di Ufficio Comitato di Direzione	Proposta obiettivi	
		Segretario Generale	Validazione obiettivi Definizione fasce di pesatura	
		Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	Approvazione PIAO	
		Nucleo di Valutazione – OIV	Esame PIAO	
	Segretario Generale	Comunicazione obiettivi definitivi Presentazione a PTA		
Individuale	Ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale...)	Attribuzione di compiti e mansioni a ciascun collaboratore Elaborazione feedback su grado di partecipazione, criticità e osservazioni		
Monitoraggio	Organizzativa	Responsabili di Ufficio	Compilazione scheda intermedia stato di avanzamento obiettivi Elaborazione feedback su grado di partecipazione, criticità e osservazioni	
		Senato Accademico	Informato su Relazione Monitoraggio	

FASE	PERFORMANCE	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	DOCUMENTI PRODOTTI
		Consiglio di Amministrazione	Approvazione Relazione Monitoraggio	
		Nucleo di Valutazione – OIV	Esame Relazione Monitoraggio	
	Individuale	Ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale...)	Colloquio singolo con ciascun collaboratore	
Misurazione	Organizzativa	Responsabili di Ufficio	Predisposizione relazione rendicontativa su raggiungimento obiettivi e scheda di feedback	Relazione Integrata
		Segretario Generale	Colloqui con ciascun Responsabile di Area per valutazione Strutture afferenti	
Valutazione	Individuale	Responsabili di Ufficio	Valutazione collaboratori	
		Responsabili di Area	Valutazione Responsabili di Ufficio	
		Segretario Generale	Valutazione Responsabili di Area	
		Nucleo di Valutazione – OIV	Proposta valutazione Segretario Generale	
		Consiglio di Amministrazione	Valutazione Segretario Generale	
Rendicontazione	Organizzativa e individuale	Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	Approvazione Relazione	
		Nucleo di Valutazione – OIV	Validazione Relazione	

4. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come per i cicli precedenti, anche per il ciclo della performance 2023 vengono anticipate le scadenze previste dalla normativa per la presentazione di tutti i documenti relativi alla performance al fine di operare una stesura condivisa e coerente con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione correlati. Tale anticipazione viene operata quindi sia a livello programmatico che consuntivo:

- il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (scadenza normativa entro il **31 gennaio**) viene approvato dagli Organi entro il **31 dicembre**, contestualmente agli altri documenti di programmazione economico – finanziaria.
- la Relazione sulla performance, nella forma di Relazione Integrata (scadenza normativa entro il **30 giugno**) viene approvata dagli Organi entro il **30 aprile** in concomitanza all'approvazione del Bilancio unico d'esercizio e dei documenti integrativi.

La fase programmatica del ciclo della performance si articola in modo coordinato ed integrato con l'attività di programmazione finanziaria e di bilancio. Nel processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi ed organizzativi, effettuata dal Segretario Generale con i Responsabili di Ufficio e di Area amministrativa e dal Coordinatore di Area scientifica all'interno del Consiglio di Area, vengono individuate le risorse economiche (oltre che umane e fisiche) necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Verificata la sostenibilità economica complessiva, tali importi vengono inseriti nel bilancio unico di previsione. Nel caso in cui, nel corso dell'esercizio, si ravvedesse la necessità di apportare delle variazioni agli obiettivi programmati tali da richiedere lo stanziamento di ulteriori risorse economiche, verrà effettuata contestualmente una verifica sulla possibilità di apportare le necessarie variazioni di budget al bilancio unico di previsione.

Nella figura successiva si dà evidenza di come tutto il processo programmatico integrato 2023-2025 porti all'effettiva integrazione di una pluralità di documenti programmatici che verranno approvati nella seduta congiunta del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione prevista per il mese di dicembre 2022.



Allegato 1 – Schede di valutazione individuale
CATEGORIA C – AMM

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio					0
		Rispetto ai propri ambiti di attività, propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività, anche tenendo eventualmente conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile): - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc.) e/o concordato					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

CATEGORIA C – TEC

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Rispetto ai propri ambiti di attività, propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri.					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività, anche tenendo eventualmente conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile): - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

CATEGORIA D AMM – GEST

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione, casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc.) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, anche tenendo conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile): - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

CATEGORIA D TEC

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione, casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc.) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, anche tenendo conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile): - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

CATEGORIA EP PROGETTO/FUNZIONE

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE		Conseguimento degli obiettivi					0
PIANIFICAZIONE		Definisce e propone il piano di progetto/attività al proprio responsabile per l'approvazione, sulla base degli obiettivi definiti.					0
		Propone, in relazione al piano di progetto/attività, il fabbisogno di risorse connesso, secondo le procedure definite a livello Scuola.					
		Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento del piano di progetto/attività, avendo cura di segnalare al proprio responsabile eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto e/o criticità proponendo eventuali soluzioni per risolverle.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
INNOVAZIONE		Relativamente al proprio ambito di competenza segnala (anche attraverso la predisposizione di reportistica) al proprio responsabile, alla propria utenza o alla community di riferimento le evoluzioni tecnologiche o normative di rilievo che possono impattare sul miglioramento dell'organizzazione/innovazione dei processi, avendo cura di evidenziarne le possibilità di applicazione.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente relativamente ai suoi ambiti di competenza. Presidia, d'intesa con il proprio responsabile nei casi di complessità/delicatezza dei contenuti, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo progetti/gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, garantendo, oltre alla correttezza tecnica e gestionale, anche l'economicità e l'efficacia dell'azione, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire /progetti da sviluppare					0
		Si fa carico di individuare, proporre e perseguire soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente ai progetti/ ambiti di attività da presidiare, anche tenendo conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile.					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile): - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

RESPONSABILE UFFICIO

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
PIANIFICAZIONE		Propone al Responsabile di Area eventuali obiettivi (sia di processo che di miglioramento); attribuisce compiti e mansioni e pianifica le attività anche in funzione degli obiettivi di struttura e di un puntuale monitoraggio del carico di lavoro, prendendo in considerazione anche la possibilità di esecuzione degli stessi in modalità agile.					0
		Propone, anche in relazione agli obiettivi assegnati e alle linee guida definite dal Segretario Generale, il fabbisogno della propria struttura (risorse umane, finanziarie e attività formative).					
GESTIONE RISORSE UMANE		Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi, tenendo eventualmente conto della modalità di lavoro (presenza/remoto) e sottopone proposte di soluzione/azioni di miglioramento e lo condivide con il responsabile di Area					0
		Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività).					
		Segnala ai propri collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..					
		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle attività.					
INNOVAZIONE		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro, utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi					
COMUNICAZIONE		Accoglie i cambiamenti (di processo/procedura) previsti dalla Direzione e adegua la propria organizzazione.					0
		Valuta la fattibilità di proposte di innovazione pervenute dai propri collaboratori decidendo, ove relative ai propri ambiti di competenza, le conseguenti implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il responsabile di area.					
GESTIONE OPERATIVA		Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto.					0
		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Gestisce in prima persona, eventualmente anche in modalità agile: - attività operative di particolare rilievo o complessità, avendo cura di coinvolgere sempre i collaboratori, ai fini di una loro successiva gestione autonoma; - attività operative ordinarie nel caso di situazioni eccezionali.					0
		Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, etc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa, anche tenendo eventualmente conto dell'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Presidia e monitora l'implementazione delle decisioni assunte nell'ambito operativo di competenza, secondo le modalità e le tempistiche concordate, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile					
		Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

RESPONSABILE AREA

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti ad inizio anno)					0
PIANIFICAZIONE		Definisce gli obiettivi annuali e pluriennali delle proprie strutture, d'intesa con il segretario generale, sulla base della programmazione della Scuola e confrontandosi con i capi ufficio afferenti all'area stessa.					0
		Valuta le proposte delle strutture afferenti e presenta il piano di fabbisogno complessivo dell'area (risorse umane, finanziarie, formazione) sulla base delle proposte e degli obiettivi assegnati.					
		Monitora e valuta, sulla base degli obiettivi e delle risorse assegnate, anche in un'ottica di miglioramento organizzativo, la collocazione dei processi/attività attribuiti alle singole strutture della propria area.					
		Supervisiona i processi di monitoraggio e di rendicontazione degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture.					
		Coordina le strutture afferenti alla propria area promuovendo momenti di confronto e condivisione.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita e benessere organizzativo dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività), in coerenza con le traiettorie di sviluppo organizzativo della Scuola.					0
		Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..					
		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle macro attività dell'area.					
		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.					
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro, utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi					
INNOVAZIONE		Si fa parte attiva nei processi di innovazione definiti a livello di Scuola, coordinando e verificando la corretta implementazione da parte delle proprie strutture.					0
		Valuta la fattibilità di proposte di innovazione/miglioramento pervenute dai propri diretti collaboratori decidendo, ove di propria competenza, le relative implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Comitato di Direzione.					
COMUNICAZIONE		Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto.					0
		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					
GESTIONE OPERATIVA		Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.					0

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

SEGRETARIO GENERALE

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PIANIFICAZIONE		Avvia sulla base degli obiettivi generali della Scuola, il processo di definizione degli obiettivi, indicando ai responsabili di area le attese della Direzione, sia in termini di obiettivi puntuali che di aree di miglioramento generale; valida gli obiettivi definiti dai responsabili di area (dopo che questi si sono confrontati con i capi ufficio).					0
		Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, le linee guida che sottendono al Piano della Formazione e al Piano del Personale, e le comunica a responsabili di area e capi ufficio; propone al CDA il Piano del Personale e della Formazione, anche in relazione alle richieste pervenute.					
		Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, i processi afferenti alle singole strutture di primo livello; valida, sulla base delle proposte dei responsabili di area, le attribuzioni di processi alle strutture di secondo livello.					
		Propone agli Organi la relazione di monitoraggio intermedio e la relazione sulla performance.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Definisce e comunica, anche dopo essersi confrontato con Comitato di Direzione e Comitato Responsabili di ufficio, la strategia di sviluppo e crescita del personale; monitora l'implementazione da parte dei responsabili delle azioni definite.					0
		Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..					
		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.					
INNOVAZIONE		Presidia il processo di definizione degli obiettivi di innovazione e la fase di sviluppo progettuale, coadiuvato dal Comitato di Direzione. Cura la corretta circolazione delle informazioni tra le strutture interessate in corso di progetto (monitoraggio) e alla conclusione, avvalendosi anche del Comitato Responsabili di Ufficio.					0
		Valida le proposte di innovazione ove queste abbiano un impatto che travalica i confini delle singole Aree od ove queste richiedano risorse aggiuntive.					
COMUNICAZIONE		Definisce, ove necessario, la policy di comunicazione con l'utenza (anche relativa a singoli uffici/categoria di utenza) e monitora il corretto andamento della comunicazione con l'utenza stessa.					0
		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI – SCHEMA COMPLESSIVO RUOLI

	coll C	coll D	Responsabile Ufficio	Responsabile Area	Segretario Generale	EP Progetto/Funzione
pianificazione			Propone al Responsabile di Area eventuali obiettivi (sia di processo che di miglioramento); attribuisce compiti e mansioni e pianifica le attività anche in funzione degli obiettivi di struttura e di un puntuale monitoraggio del carico di lavoro, prendendo in considerazione anche la possibilità di esecuzione degli stessi in modalità agile.	Definisce gli obiettivi annuali e pluriennali delle proprie strutture, d'intesa con il segretario generale, sulla base della programmazione della Scuola e confrontandosi con i capi Ufficio afferenti all'area stessa.	Avvia sulla base degli obiettivi generali della Scuola, il processo di definizione degli obiettivi, indicando ai responsabili di area le attese della Direzione, sia in termini di obiettivi puntuali che di aree di miglioramento generale; valida gli obiettivi definiti dai responsabili di area (dopo che questi si sono confrontati con i capi ufficio).	Definisce e propone il piano di progetto/attività al proprio responsabile per l'approvazione, sulla base degli obiettivi definiti.
			Propone, anche in relazione agli obiettivi assegnati e alle linee guida definite dal Segretario Generale, il fabbisogno della propria struttura (risorse umane, finanziarie e attività formative).	Valuta le proposte delle strutture afferenti e presenta il piano di fabbisogno complessivo dell'Area (risorse umane, finanziarie, formazione) sulla base delle proposte e degli obiettivi assegnati	Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, le linee guida che sottendono al Piano della Formazione e al Piano del Personale, e le comunica a responsabili di area e capi ufficio; propone al CDA il Piano del Personale e della Formazione, anche in relazione alle richieste pervenute.	Propone, in relazione al piano di progetto/attività, il fabbisogno di risorse connesso, secondo le procedure definite a livello Scuola
				Monitora e valuta, sulla base degli obiettivi e delle risorse assegnate, anche in un'ottica di miglioramento organizzativo, la collocazione dei processi/attività attribuiti alle singole strutture della propria Area	Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, i processi afferenti alle singole strutture di primo livello; valida, sulla base delle proposte dei responsabili di area, le attribuzioni di processi alle strutture di secondo livello.	
			Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi, tenendo eventualmente conto della modalità di lavoro (presenza/remoto) e sottopone proposte di soluzione/azioni di miglioramento e lo condivide con il responsabile di Area	Supervisiona i processi di monitoraggio e di rendicontazione degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture	Propone agli Organi la relazione di monitoraggio intermedio e la relazione sulla performance.	Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento del piano di progetto/attività, avendo cura di segnalare al proprio responsabile eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto e/o criticità proponendo eventuali soluzioni per risolverle
				Coordina le strutture afferenti alla propria Area promuovendo momenti di confronto e condivisione		

	coll C	coll D	Responsabile Ufficio	Responsabile Area	Segretario Generale	EP Progetto/Funzione
gestione RU	Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.	Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività).	Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita e benessere organizzativo dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività), in coerenza con le traiettorie di sviluppo organizzativo della Scuola -	Definisce e comunica, anche dopo essersi confrontato con Comitato di Direzione e Comitato Responsabili di ufficio, la strategia di sviluppo e crescita del personale; monitora l'implementazione da parte dei responsabili delle azioni definite.	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
		←	Segnala ai propri collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..	Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..	Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..	
		←				
			Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle attività.	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle macro attività dell'Area.		
		←	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.	
	Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro, utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi	Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro, utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi		

	coll C	coll D	Responsabile Ufficio	Responsabile Area	Segretario Generale	EP Progetto/Funzione
innovazione	Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio	Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.	Accoglie i cambiamenti (di processo/procedura) previsti dalla Direzione e adegua la propria organizzazione.	Si fa parte attiva nei processi di innovazione definiti a livello di Scuola, coordinando e verificando la corretta implementazione da parte delle proprie strutture -	Presidia il processo di definizione degli obiettivi di innovazione e la fase di sviluppo progettuale, coadivato dal Comitato di Direzione. Cura la corretta circolazione delle informazioni tra le strutture interessate in corso di progetto (monitoraggio) e alla conclusione, avvalendosi anche del Comitato Responsabili di Ufficio.	Relativamente al proprio ambito di competenza segnala (anche attraverso la predisposizione di reportistica) al proprio responsabile, alla propria utenza o alla community di riferimento le evoluzioni tecnologiche o normative di rilievo che possono impattare sul miglioramento dell'organizzazione/innovazione dei processi, avendo cura di evidenziarne le possibilità di applicazione.
	Rispetto ai propri ambiti di attività, propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri	Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).	Valuta la fattibilità di proposte di innovazione pervenute dai propri collaboratori decidendo, ove relative ai propri ambiti di competenza, le conseguenti implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il responsabile di area.	Valuta la fattibilità di proposte di innovazione/miglioramento pervenute dai propri diretti collaboratori decidendo, ove di propria competenza, le relative implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Comitato di Direzione	Valida le proposte di innovazione ove queste abbiano un impatto che travalica i confini delle singole Aree od ove queste richiedano risorse aggiuntive.	Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva)
comunicazione	Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività.	Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione, casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc.) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.	Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto.	Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto	Definisce, ove necessario, la policy di comunicazione con l'utenza (anche relativa a singoli uffici/categoria di utenza) e monitora il corretto andamento della comunicazione con l'utenza stessa.	Comprende le problematiche poste dall'utente relativamente ai suoi ambiti di competenza. Presidia, d'intesa con il proprio responsabile nei casi di complessità/delicatezza dei contenuti, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.
	Provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti, anche utilizzando gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza, anche utilizzando in maniera più consapevole gli strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.	

	coll C	coll D	Responsabile Ufficio	Responsabile Area	Segretario Generale	EP Progetto/Funzione
gestione operativa	<p>Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati</p>	<p>Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire</p>	<p>Gestisce in prima persona, eventualmente anche in modalità agile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attività operative di particolare rilievo o complessità, avendo cura di coinvolgere sempre i collaboratori, ai fini di una loro successiva gestione autonoma; - attività operative ordinarie nel caso di situazioni eccezionali. 			<p>Presidia in modo autonomo progetti/gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività, eventualmente anche in modalità agile, garantendo, oltre alla correttezza tecnica e gestionale, anche l'economicità e l'efficacia dell'azione, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire /progetti da sviluppare</p>
	<p>Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività, anche tenendo eventualmente conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile</p>	<p>Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, anche tenendo conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone</p>	<p>Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, etc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa, anche tenendo eventualmente conto dell'organizzazione del lavoro in modalità agile</p>			<p>Si fa carico di individuare, proporre e perseguire soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente ai progetti/ambiti di attività da presidiare, anche tenendo conto dello svolgimento del lavoro in modalità agile.</p>
	<p>Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile</p>	<p>Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile</p>	<p>Presidia e monitora l'implementazione delle decisioni assunte nell'ambito operativo di competenza, secondo le modalità e le tempistiche concordate, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare eventuali criticità applicative (ritardi, ecc) o legate all'organizzazione del lavoro in modalità agile)</p>			
	<p>Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile):</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato 	<p>"Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile):</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato" 	<p>Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.</p>	<p>Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.</p>		<p>"Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo (presenza/agile):</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato"