



**Ispettorato nazionale
per la sicurezza nucleare
e la radioprotezione**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

2022

Indice

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE.....	3
1.1. NATURA	3
1.2. ORGANIZZAZIONE.....	3
1.2.1. GLI ORGANI.....	3
1.2.2. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	4
2. IL SISTEMA.....	5
2.1. ATTORI COINVOLTI.....	6
2.2. METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI	7
2.3. CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
3.1. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
3.2. VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
4.1. REQUISITI E PRINCIPI	12
4.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	12
4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	17
4.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	19
ALLEGATO 1 SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE.....	20
ALLEGATO 2 SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	21
ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (DIRIGENTI)	22
ALLEGATO 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (P.O.)	23
ALLEGATO 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE DEI LIVELLI I-VIII)	24
ALLEGATO 6 MATRICE S.T.A.R.....	25

PREMESSA

Il **Piano della performance** (Legge 150/2009 -art.10) è un documento programmatico triennale in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione. Gli obiettivi in esso contenuti devono essere rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione (Legge 150/2009 -art.5).

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (Legge 150/2009 -art.5) è un documento che individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

Sono componenti fondamentali di un SMVP:

- regole, flussi, procedure;
- attori (direttore, OIV, ecc....)
- elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori, gestiti anche attraverso piattaforme e sistemi informativi);

Il sistema ha l'obiettivo di costruire una metodologia finalizzata a:

- *verificare il conseguimento degli obiettivi;*
- *informare e guidare i processi decisionali;*
- *gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;*
- *fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;*
- *promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;*
- *valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale;*
- *condividere gli obiettivi dell'amministrazione con il personale.*

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE

1.1. NATURA

L'ISIN è l'autorità di regolamentazione competente in materia di sicurezza nucleare e di radioprotezione.

Ai sensi del decreto legislativo 4 marzo 2014, n. 45 svolge le funzioni e i compiti di autorità nazionale per la regolamentazione tecnica espletando le istruttorie connesse ai processi autorizzativi, le valutazioni tecniche, il controllo e la vigilanza delle installazioni nucleari non più in esercizio e in disattivazioni, dei reattori di ricerca, degli impianti e delle attività connesse alla gestione dei rifiuti radioattivi e del combustibile nucleare esaurito, delle materie nucleari, della protezione fisica passiva delle materie e delle installazioni nucleari, delle attività d'impiego delle sorgenti di radiazioni ionizzanti e di trasporto delle materie radioattive emanando altresì le certificazioni previste dalla normativa vigente in tema di trasporto di materie radioattive stesse.

Emana guide tecniche e fornisce supporto ai ministeri competenti nell'elaborazione di atti di rango legislativo nelle materie di competenza. Fornisce supporto tecnico alle autorità di protezione civile nel campo della pianificazione e della risposta alle emergenze radiologiche e nucleari, svolge le attività di controllo della radioattività ambientale previste dalla normativa vigente ed assicura gli adempimenti dello Stato italiano agli obblighi derivanti dagli accordi internazionali sulle salvaguardie. L'ISIN assicura la rappresentanza dello Stato italiano nell'ambito delle attività svolte dalle organizzazioni internazionali e dall'Unione europea nelle materie di competenza e la partecipazione ai processi internazionali e comunitari di valutazione della sicurezza nucleare degli impianti nucleari e delle attività di gestione del combustibile irraggiato e dei rifiuti radioattivi in altri paesi.

1.2. ORGANIZZAZIONE

1.2.1. GLI ORGANI

Ai sensi del decreto legislativo 4 marzo 2014, n. 45 sono organi dell'ISIN:

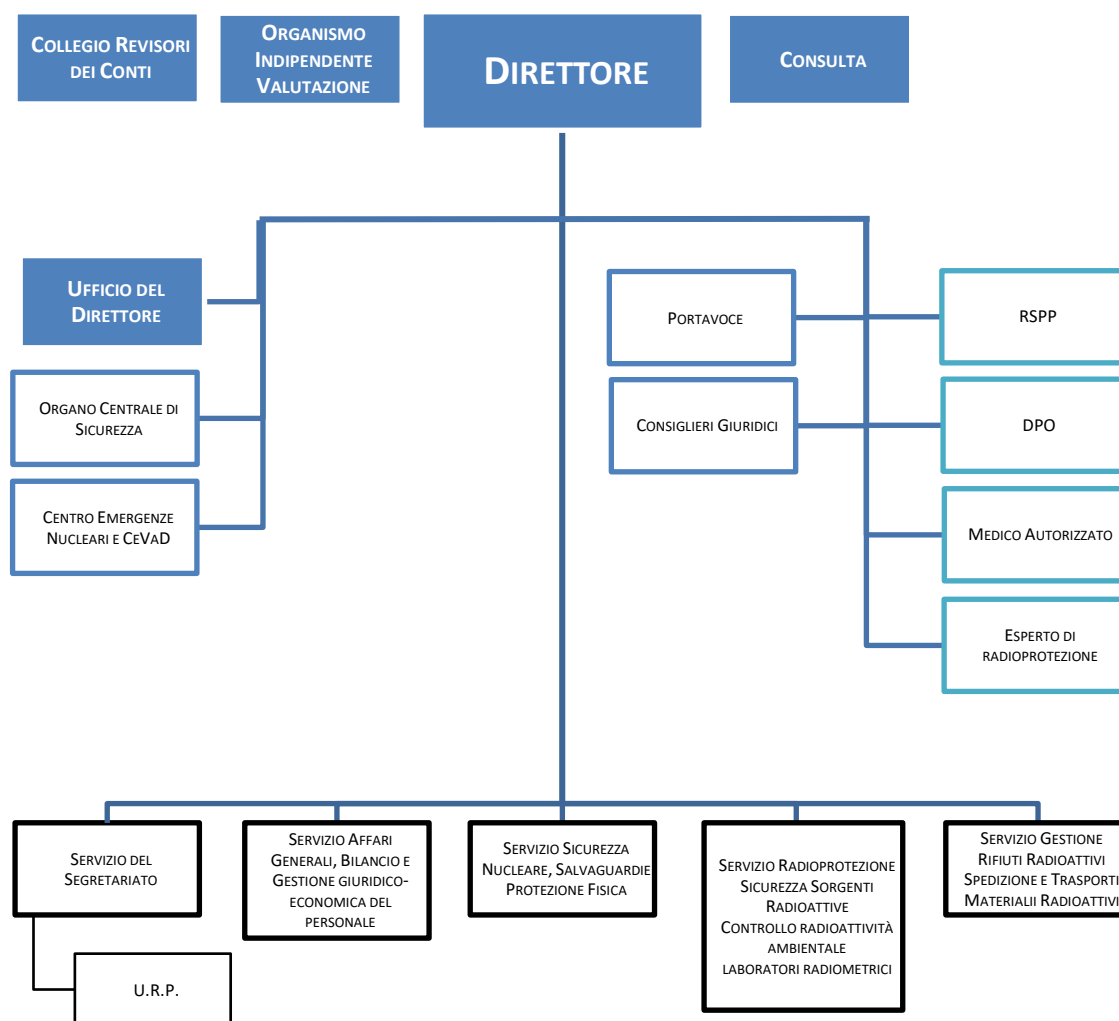
- il Direttore, che:
 - ha la rappresentanza legale dell'ISIN;
 - svolge le funzioni di direzione, coordinamento e controllo della struttura;
 - definisce le linee strategiche e gli obiettivi operativi dell'ISIN;
 - definisce le procedure organizzative interne e le tempistiche di riferimento per l'elaborazione degli atti e dei pareri di spettanza dell'ISIN;
 - emana le tariffe da applicare agli operatori ai sensi del comma 18 del presente articolo per lo svolgimento dei servizi dell'ISIN;
 - emana i pareri vincolanti richiesti alla struttura nell'ambito di istruttorie autorizzative condotte dalle amministrazioni pubbliche e gli atti di approvazione su istanza degli operatori;
 - svolge il ruolo di rappresentanza per le materie di competenza nei consessi comunitari e internazionali;
 - trasmette al Governo e al Parlamento una relazione annuale sulle attività svolte dall'ISIN e sullo stato della sicurezza nucleare nel territorio nazionale.
- la Consulta, che esprime parere obbligatorio:
 - sui piani di attività, sugli atti programmatici e sugli obiettivi operativi nonché sulle tariffe da applicare agli operatori;
 - in merito alle procedure operative e ai regolamenti interni dell'ISIN;
 - sulle proposte di guide tecniche predisposte dall'ISIN
- il Collegio dei Revisori dei conti, svolge i compiti di cui all'art. 20 del decreto legislativo 30 giugno 2011, n.23.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva il Direttore nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

1.2.2. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'Ente si articola in cinque servizi ed una struttura di Staff:

- Servizio radioprotezione sicurezza sorgenti radioattive, controllo radioattività ambientale, laboratori radiometrici;
- Servizio gestione rifiuti radioattivi, spedizione e trasporti rifiuti radioattivi;
- Servizio sicurezza nucleare, salvaguardia, protezione fisica;
- Servizio del segretariato;
- Servizio affari generali, bilancio, gestione personale.



2. IL SISTEMA

Il Ciclo della performance annovera le seguenti fasi articolate su più livelli (politico, strategico, operativo ed individuale).

- Prima fase: programmazione

Nel quadro degli indirizzi strategici delineati dal Parlamento, nell'ambito della legislazione europea, il Direttore definisce gli obiettivi generali destinati a realizzare le priorità politiche e finalità istituzionali dell'ente, indicando i conseguenti obiettivi specifici nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Direttore, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Documenti prodotti in questa fase:

1. Piano della performance
2. Piano delle attività

- Seconda fase: misurazione

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – entra in gioco la fase successiva: la misurazione.

I singoli uffici rilevano, nel corso dell'anno, il valore dei fattori di misurazione elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o P.O.) si occupano della validazione dei dati (validazione). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli.

- Terza fase: valutazione

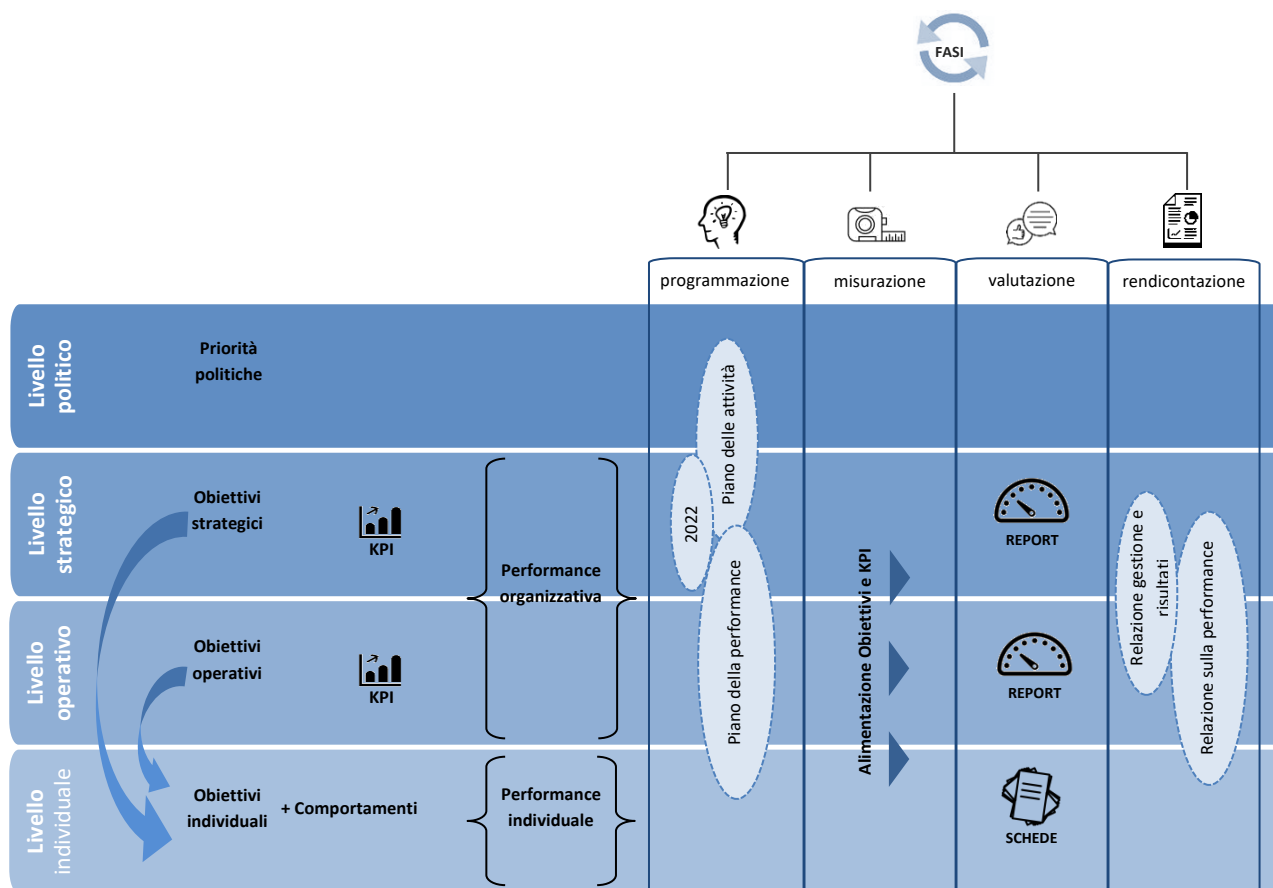
Dirigenti e P.O. sono parte attiva, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Direttore, Dirigenti e P.O. esaminano, insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di processo/attività o di carattere trasversale.

- Quarta fase: rendicontazione

Con la rendicontazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati.

Documenti prodotti in questa fase:

1. Relazione sulla gestione e risultati
2. Relazione sulla performance



Il Sistema: schematizzazione logica

2.1. ATTORI COINVOLTI

Le diverse fasi elencate nel paragrafo precedente prevedono il coinvolgimento di vari soggetti:

- il **Direttore**, il quale ha interesse, da un lato, che la programmazione dell'Ente recepisca i suoi input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.
- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nell'ente;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati.
- l'**OIV**, ossia Organismo Indipendente di Valutazione, svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi della collaborazione del Servizio del Segretariato e del Servizio affari generali, bilancio, gestione giuridico-economica del personale, opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente, la verifica della correttezza dei

processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi), la validazione della Relazione sulla performance.

2.2. METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Ente adotta un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia ad *Albero*.

Nel contesto del presente sistema, l'albero della performance va considerato una mappa logica che rappresenta i legami tra indirizzi politici, linee strategiche e obiettivi strategici.

2.3. CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione sono gli obiettivi, i target, gli indicatori ed i relativi fattori di misurazione. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori.

OBIETTIVI

Sono i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'Ente nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo dell'ISIN ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

- **Obiettivi strategici (o specifici istituzionali)**, che declinano le strategie e le politiche di alto livello dell'Ispettorato in relazione alle attività istituzionali di competenza ed ai servizi erogati, in coerenza con le priorità individuate dagli organi di indirizzo e di direzione. Gli obiettivi generali sono riportati nei Piani Triennali di Attività, e sono oggetto di una valutazione complessiva rispetto all'insieme degli *outcome* ad essi afferenti;
- **Obiettivi operativi (o specifici di struttura organizzativa)**, individuati dall'Ispettorato nel proprio Piano delle Performance, che vengono declinati in coerenza con le priorità politico-strategiche, e quindi con gli obiettivi generali espressi nei Piani Triennali e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio e nell'annualità successiva. Gli obiettivi specifici sono corredati da indicatori e target che ne garantiscono la misurabilità.

TARGET

I livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quali-quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato di salute dell'amministrazione (Stato delle risorse)*: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- *Portafoglio delle attività e servizi (efficienza)*: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;

- *Portafoglio delle attività e servizi (qualità o efficacia qualitativa erogata)*: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- *Grado di attuazione della strategia*: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- *Impatto (outcome)*: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

FATTORI DI MISURAZIONE

Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo) che combinati insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

In linea generale il raggiungimento degli obiettivi strategici, che rappresentano ed evidenziano le strategie e le politiche, è correlato al raggiungimento dei pertinenti obiettivi operativi, ad essi afferenti. Per quanto riguarda gli obiettivi strategici e operativi, i relativi indicatori saranno oggetto di misurazione e, a seguito di comparazione con i target stabiliti, il loro raggiungimento o meno sarà determinato dalla Direzione.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa dell'ente è rappresentata dalla somma delle performance dei singoli servizi dell'ente.

In sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti alle diverse attività o Servizi.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici in base a quanto stabilito nel Par. 2.3 in merito al *Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi*;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

3.1. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

L'ISIN effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

I Report, costruiti nella fase di misurazione, permettono, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

3.2. VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi.

In considerazione della natura propria dell'ISIN di *autorità tecnica indipendente*, non avendo questa prima fase di operatività ancora consentito di valutare a pieno i riflessi sulla indipendenza di giudizio dell'Ispettorato di una eventuale valutazione partecipativa (intesa come soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse), si è ritenuto opportuno prescindere da essa nella valutazione della performance organizzativa.

In sede di valutazione finale, infatti, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero specifiche informazioni aggiuntive fornite dai dirigenti o titolari di posizioni organizzative, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'ISIN, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- ingiustificatamente disattesa
- giustificatamente disattesa
- ingiustificatamente inferiore alle aspettative
- giustificatamente inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

A supporto della fase di valutazione saranno predisposte, almeno, le seguenti tipologie di report:

- un **Report di ente**, per esporre l'andamento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente nel suo complesso;
- un **Report relativo al Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici** che consenta di monitorare l'andamento degli obiettivi strategici;
- un **Report relativo al Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi** che consenta di monitorare l'andamento degli obiettivi operativi.

La Relazione definitiva di valutazione e controllo strategico sulla performance è elaborata dall'OIV ed inviata al Direttore.



- Attività svolta dal Servizio affari generali, bilancio, gestione giuridico-economica del personale
- Attività svolta dalla tecnostruttura
- Redazione a cura del Servizio affari generali, bilancio, gestione giuridico-economica personale e monitoraggio sul funzionamento complessivo del SMVP da parte dell'OIV
- Redazione a cura del Servizio affari generali, bilancio, gestione giuridico-economica personale, successiva validazione a cura del Servizio del Segretariato e dell'OIV

Il ciclo di gestione della performance: schematizzazione logica

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale dell'ente. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche (personale dei livelli I-VIII).




La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi prescelti preferibilmente tra quelli contenuti nel Piano della performance e particolarmente rilevanti in riferimento alle attività svolte dall'Ente.

I risultati sono scissi in due sezioni: *Performance organizzativa e Obiettivi individuali*.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso della sezione "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

	Performance organizzativa servizio 	Obiettivi individuali 	Comportamenti e competenze 	
Dirigenti	40%	35%	25%	100%
PO	70%	10%	20%	100%
Personale dei livelli I-VIII	80%	NA*	20%	100%

La valutazione dei **comportamenti** e delle **competenze** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$$PI = \frac{\sum(Sz1 + \dots + Sz_n)}{M}$$

Dove:

Sz1...Sz_n = valutazione complessiva di ogni singola sezione

M = punteggio Massimo conseguibile

Si vedano in appendice gli **esempi di Schede di valutazione individuale**.

NA* - Il Sistema adottato dall'ISIN per il 2022 non prevede l'assegnazione di obiettivi individuali al personale non dirigente (come pure indicato dal d.lgs. n. 150/2009), con esclusione dei titolari di PO, per i quali sono previsti, ma prevede la valutazione dei comportamenti agiti per il conseguimento degli obiettivi organizzativi.

4.1. REQUISITI E PRINCIPI

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato;

4.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Oggetto della valutazione di Dirigenti, di titolari di Posizioni organizzative e dipendenti sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa al servizio di appartenenza (per dirigenti, titolari di posizioni organizzative e dipendenti) e il grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti preferibilmente tra quelli del Piano della performance (per i dirigenti);
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

Si definisce come "Competenza" l'insieme di conoscenze, esperienze e capacità che caratterizza uno specifico ambito manageriale.

I "Comportamenti" sono definiti come la rappresentazione esterna delle Competenze. Si tratta pertanto di attività, modalità relazionali, azioni che vengono correlate concretamente alla Competenza di riferimento e che la rendono chiaramente percepibile da osservatori esterni.

I fattori di valutazione delle competenze vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

DIRIGENTI	P.O.	DIPENDENTI
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA
CAPACITÀ DIREZIONALE	CAPACITÀ DI RESPONSABILIZZAZIONE	COOPERAZIONE E TEAM WORKING
LEADERSHIP	ANALISI E PROBLEM SOLVING	AUTONOMIA
INNOVATIVITÀ	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	CAPACITÀ DI ESEGUIRE I COMPITI ASSEGNATI
CAPACITÀ DI SVILUPPARE LA PROFESSIONALITÀ	COOPERAZIONE E TEAM WORKING	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO

Glossario

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di tradurre gli obiettivi dell'ente in piani operativi, di azione, e di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità di sviluppare la professionalità**, intesa come capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori.
- **capacità organizzativa**, intesa come capacità di organizzazione dei processi e delle funzioni;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori;
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;

- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** intesa come capacità di esprimere un livello sempre elevato di conoscenza applicativa degli aspetti tecnici del proprio lavoro
- **capacità di adattamento operativo** intesa come capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano da quelle ordinarie, pur rimanendo coerenti con il proprio profilo e incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità organizzativa.

Ognuno dei fattori individuati può essere incluso nella scheda di valutazione individuale ed è oggetto di specifica valutazione; in particolare, ogni competenza è declinata in quattro "macro-descrittori" (comportamenti) che individuano i principali elementi che concorrono a definirla.

Ogni singolo comportamento viene poi "pesato" con un valore percentuale, assicurandosi che, la somma dei singoli pesi raggiunga il 100%.

Successivamente, ad ogni comportamento viene attribuito un punteggio a seconda dell'effettiva presenza di questo nelle attività svolte nel ruolo specifico.

COMPETENZE	RUOLO	DESCRITTORE	COMPORAMENTI	PESO	INDICATORI*				VALUTAZIONE	TOTALE
					1	2	3	4		
Capacità Direzionale	D	Capacità di tradurre gli obiettivi dell'ente in piani operativi, di azione e di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	Esplícita costantemente alle proprie risorse gli obiettivi dell'Ente	%					%	%
			Connette i macro-obiettivi con i compiti assegnati	%					%	
			Coordina l'azione delle risorse e di funzioni anche non sotto la sua diretta responsabilità	%					%	
			Focalizza l'attenzione delle risorse al rispetto dei piani operativi concordati	%					%	
Leadership	D	Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente	Guida le risorse affidate attraverso costanti azioni di allineamento tra strategia ed operatività	%					%	%
			Definisce priorità d'azione e affida le attività in coerenza con gli obiettivi	%					%	
			Si comporta come guida dando l'esempio e attivandosi per allienare i comportamenti alle attese dell'Ente	%					%	
			Sostiene le risorse nello sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali	%					%	
Innovatività	D	Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	Avvia e sostiene proposte di cambiamento rispetto lo status quo	%					%	%
			Sostiene il pensiero critico delle risorse affidate nell'avviare costanti revisioni di procedure o processi	%					%	
			Attiva in prima persona iniziative orientate all'introduzione di nuove tecnologie o nuovi processi	%					%	

COMPETENZE	RUOLO	DESCRITTORE	COMPORAMENTI	PESO	INDICATORI*				VALUTAZIONE	TOTALE
					1	2	3	4		
			Propone e sostiene iniziative orientate alla digital transformation	%					%	
Analisi e Problem Solving	PO	Capacità di analizzare e scomporre i problemi con un approccio critico e fortemente orientato alla ricerca di una soluzione specifica e sistemica	Individua, definisce e analizza i problemi	%					%	%
			Risolve situazioni critiche e problemi imprevisti	%					%	
			Offre un valido contributo operativo alla soluzione di problemi	%					%	
			Si fa carico personalmente della risoluzione dei problemi	%					%	
Capacità di sviluppare le professionalità	D	Capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori	Manifesta apertamente interesse per lo sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori	%					%	%
			Dedica tempo per la definizione di piani di crescita individuali basati sull'osservazione delle competenze agite	%					%	
			Si confronta con i propri collaboratori con frequenza attivando dei momenti di feedback costruttivo	%					%	
			Favorisce la migliore allocazione di ciascuno all'interno della propria unità, mediante l'assegnazione di incarichi ad hoc e segnalando all'unità preposta la necessità di interventi formativi.	%					%	
Capacità organizzativa	D	Capacità di organizzazione di processi e funzioni	Definisce con chiarezza i processi di responsabilità e ne cura l'attuazione	%					%	%
			Interviene costantemente nei processi nelle fasi critiche	%					%	
			Contribuisce attivamente a far rispettare le procedure definite ed eventualmente ne suggerisce integrazioni o modifiche	%					%	
			Definisce compiti e distribuisce attività nella struttura di responsabilità	%					%	
Capacità organizzativa	PO	Capacità di organizzazione di processi e funzioni	Acquisisce in contraddittorio con il Direttore/Dirigente/Responsabile i processi di responsabilità e ne cura l'attuazione	%					%	%
			Contribuisce costantemente nei processi nelle fasi critiche	%					%	
			Contribuisce attivamente a far rispettare le procedure definite ed eventualmente ne suggerisce integrazioni o modifiche	%					%	
			Distribuisce attività nella struttura di responsabilità in coerenza con le direttive	%					%	
Capacità di responsabilizzazione	PO	Capacità di responsabilizzare i collaboratori	Dimostra attenzione nei confronti del collaboratore e l'apprezzamento per le capacità e potenziale	%					%	%
			Condivide la vision e gli obiettivi aziendali e fornisce informazioni utili per il processo decisionale	%					%	
			Delega opportunità e autorità, oltre al lavoro, per favorire la crescita e lo	%					%	

COMPETENZE	RUOLO	DESCRITTORE	COMPORAMENTI	PESO	INDICATORI*				VALUTAZIONE	TOTALE
					1	2	3	4		
			sviluppo di nuove competenze							
			Fornisce feedback ai collaboratori per indirizzare il loro apprendimento e favorisce percorsi di crescita professionale individuali	%					%	
Cooperazione e Team Working	PO	Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli altri colleghi e strutture organizzative interne all'Ente	Stimola attivamente il team portando il suo contributo personale al lavoro di gruppo	%					%	
			Promuove un clima positivo e produttivo all'interno del team di lavoro e nei confronti dei colleghi	%					%	
			Pone domande ed incoraggia l'altro a parlare; chiede feedback ai colleghi e accetta punti di vista differenti dal proprio	%					%	
			Promuove il risultato del gruppo e si concentra sulla risoluzione del problema piuttosto che "ricercare il colpevole"	%					%	
Cooperazione e Team Working	I-VIII	Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli altri colleghi e strutture organizzative interne all'Ente	Prende parte attivamente al team portando il suo contributo personale al lavoro di gruppo	%					%	
			Collabora alla creazione di un clima positivo e produttivo all'interno del team di lavoro e nei confronti dei colleghi	%					%	
			Partecipa attivamente al lavoro di team, chiede feedback ai colleghi e accetta punti di vista differenti dal proprio	%					%	
			Si rende parte attiva nella ricerca di soluzioni condivise con un approccio analitico e collaborativo sostenendo il raggiungimento di un risultato comune	%					%	
Orientamento all'utenza	PO	Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente esterno all'Ente e conseguentemente il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	Cerca di comprendere i reali bisogni manifesti e latenti degli stakeholders	%					%	
			Mette in atto comportamenti concreti finalizzati ad aggiungere valore e qualità al servizio rivolto agli stakeholders	%					%	
			Si rende personalmente responsabile di risolvere le esigenze degli stakeholders o problematiche legate alla qualità del servizio	%					%	
			Coinvolge i colleghi e superiori per mettere in atto extra sforzi al fine di offrire un migliore servizio agli stakeholders	%					%	
Orientamento all'utenza	I-VIII	Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente (colleghi della propria struttura e delle altre unità operative e/o con interlocutori esterni all'ente) ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	Cerca di comprendere i reali bisogni dei colleghi della propria struttura, manifesti e latenti	%					%	
			Cerca di comprendere i reali bisogni dei colleghi esterni alla propria struttura, manifesti e latenti	%					%	
			Si rende personalmente responsabile di risolvere le esigenze di tutti gli interlocutori interni ed esterni legate alla qualità del servizio	%					%	

COMPETENZE	RUOLO	DESCRITTORE	COMPORAMENTI	PESO	INDICATORI*				VALUTAZIONE	TOTALE
					1	2	3	4		
			Coinvolge i colleghi e superiori per definire e offrire un migliore servizio ai propri interlocutori (interni ed esterni)	%					%	
Capacità di eseguire compiti assegnati	I-VIII	Capacità di svolgere le attività di responsabilità con affidabilità, tempestività, completezza e qualità	Rispetta gli impegni e scadenze	%					%	%
			Fissa con chiarezza le mete e le tappe per raggiungere gli obiettivi; organizza le attività necessarie e gestisce i carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità	%					%	
			Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste	%					%	
			Dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure	%					%	
Qualità del contributo alla performance dell'unità di appartenenza	I-VIII	Capacità di incidere in modo sensibile ed osservabile al raggiungimento dei risultati della propria unità organizzativa	Partecipa in modo concreto al lavoro di squadra facendosi carico dei compiti affidati	%					%	%
			Garantisce affidabilità nel portare a termine i compiti assegnati	%					%	
			Si fa carico delle responsabilità specifiche e individuali connesse al compito affidato	%					%	
			Si rende parte attiva nel portare il proprio contributo a favore dell'unità di appartenenza	%					%	
Autonomia	I-VIII	Capacità di assolvere il compito assegnato senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato	Si attiva nel lavoro senza aspettare che superiori o collaboratori gli dicano cosa fare	%					%	%
			Si assume la responsabilità nell'affrontare rischi o opportunità lavorative	%					%	
			Compie sforzi extra, anche se non richiesto per completare le attività	%					%	
			Agisce tempestivamente per affrontare le situazioni lavorative	%					%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	D	Capacità di valutare oggettivamente i collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	Definisce e comunica in maniera chiara e trasparente gli obiettivi qualitativi e quantitativi dei collaboratori	%					%	%
			Monitora costantemente le prestazioni dei collaboratori	%					%	
			Fornisce ai collaboratori un costante feedback per indirizzare la performance e i comportamenti	%					%	
			Condivide in maniera trasparente con i collaboratori la valutazione e definisce congiuntamente percorsi di formazione e apprendimento	%					%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	PO	Capacità di valutare oggettivamente i collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	Trasferisce in maniera chiara e trasparente gli obiettivi qualitativi e quantitativi dei collaboratori	%					%	%
			Osserva costantemente le prestazioni dei collaboratori	%					%	
			Fornisce ai collaboratori un costante feedback per indirizzare la performance e i comportamenti	%					%	

COMPETENZE	RUOLO	DESCRITTORE	COMPORAMENTI	PESO	INDICATORI*				VALUTAZIONE	TOTALE
					1	2	3	4		
			Coinvolge con costanza il proprio responsabile per pianificare percorsi di miglioramento dei propri collaboratori	%					%	
Capacità di adattamento operativo	I-VIII	Capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano da quelle ordinarie, pur rimanendo coerenti con il proprio profilo e incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità organizzativa	Si attiva costantemente per suggerire e svolgere attività non routinarie	%					%	%
			Svolge con attenzione le attività del proprio profilo in modo innovativo ma sempre coerente con le proprie mansioni	%					%	
			Adatta le attività affidate alle priorità ed alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza	%					%	
			Mantiene coerenza tra le attività ordinarie e quelle non routinarie	%					%	

Competenza presente sia per D che per PO
Competenza presente sia per PO che per I-VIII
Competenza sperimentata nel PdP 2021 ed introdotta nel SMVP 2021

Per i singoli comportamenti è prevista una scala valutativa che rappresenta l'osservazione da parte del valutatore della copertura del comportamento riferito alle aspettative. Nel dettaglio sono previsti 4 criteri di giudizio e specificamente:

1. *Al di sotto delle aspettative: quando sostanzialmente il comportamento afferente alla Competenza specifica viene agito raramente o comunque con frequenza inferiore rispetto alle aspettative del ruolo agito*
2. *In linea con le aspettative: quando il comportamento osservato risponde in modo sostanziale a quanto previsto nella copertura del ruolo agito*
3. *Sopra le aspettative: nel caso il comportamento agito si manifesta sostanzialmente con una buona frequenza, tale da essere valutato come particolarmente rilevante*
4. *Oltre le aspettative: quando il comportamento osservato viene rilevato costantemente e comunque con risultati eccellenti in termini di frequenza ed efficacia.*

4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORAMENTI

Il Direttore approva un quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi. Il quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti ai Dirigenti e ai titolari di posizioni organizzativa.

Per i Dirigenti il quadro deve includere obiettivi di performance coerenti con le prescrizioni normative e amministrative che prevedono obblighi dirigenziali, in primo luogo:

- alle disposizioni adottate dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla CIVIT, ora ANAC;

- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n.33/2013, e successive modifiche e integrazioni, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;

e inoltre, con particolare riguardo:

- al decreto legislativo n.165/2001, recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- al decreto legislativo n.150/2009, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e successive modifiche e integrazioni;
- al decreto legislativo n. 101/2013, recante “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 125/2013;
- al decreto legge n. 90/2014, recante “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014;
- alla legge n. 124/2015, recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.

A seguire, ogni Dirigente/ P.O. assegna a tutti i dipendenti della propria area gli obiettivi e i comportamenti attesi. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle “Schede di valutazione”.

MONITORAGGIO IN CORSO D’ANNO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE

Il Direttore, con la supervisione dell’OIV, provvede a monitorare l’andamento degli obiettivi nel corso dell’anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti e/o P.O. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con i dipendenti del servizio di competenza allo scopo di verificare l’andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORAMENTI

Al termine dell’esercizio, l’Ente provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti dei Dirigenti/ P.O. da parte del Direttore, con l’ausilio dell’OIV;
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti/P.O. responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Direttore.

COMUNICAZIONE DELLE VALUTAZIONI E INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite mail e/o colloqui individuali nell’ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Tale fase rappresenta il momento più critico della valutazione dell’osservazione comportamentale perché attiva una relazione negoziale tra il valutatore e il valutato. Di fatto è l’azione comunicativa che chiude il ciclo dell’osservazione delle performance e deve seguire un processo organizzato di restituzione dei risultati comportamentali recepiti nella scheda di valutazione.

Sono possibili due distinte tipologie di Feedback:

1. *Di apprezzamento: quando la valutazione è rispondente alle attese o addirittura superiore*
2. *Di sviluppo: nel caso la valutazione presenti dei gap tra le attese e i comportamenti osservati ed evidenzi delle aree di miglioramento*

La restituzione del Feedback comportamentale richiede una preparazione specifica e si deve sempre basare su una relazione assertiva aperta e su riscontri valutativi il più oggettivi possibile. Il Feedback di apprezzamento richiede comunque una restituzione basata sull'analisi dei comportamenti agiti con particolare attenzione nella ricerca del consolidamento nel tempo.

Il Feedback di sviluppo deve essere basato su una restituzione sincera e trasparente dei risultati delle osservazioni ed orientato ad evidenziare le aree su cui massimizzare l'attenzione per allineare i comportamenti agiti a quelli attesi.

Il modello suggerito per un Feedback efficace è lo S.T.A.R.

Questo modello richiede una preparazione preventiva del colloquio di Feedback attraverso la raccolta di elementi oggettivi su cui l'osservazione e la successiva valutazione si sono basati.

Nello specifico S.T.A.R è l'acronimo di:

- **SITUATION** (Situazione specifica osservata)
- **TASK** (Compito atteso)
- **ACTION** (Compito concretamente agito)
- **RESULT** (Risultato effettivamente ottenuto, con raffronto con le attese o le aspettative).

Vedi allegato 6.

4.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 15 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 15 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Per le valutazioni sui dirigenti l'organo conciliatore viene individuato in una commissione composta da OIV, dal direttore ed un rappresentante delegato del dirigente; per le valutazioni sui dipendenti, invece, l'organo conciliatore è rappresentato dal Direttore.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Direttore in raccordo con l'OIV e con il supporto del Servizio di segretariato provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una determina direttoriale, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

ALLEGATO 1 SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

PIANO DELLA PERFORMANCE							
AREA STRATEGICA	1.						
Descrizione							
Programma (D.M. 27/03/2013)							
Servizio coinvolto							
Analisi dei bisogni	Punti di forza:						
	Punti di debolezza:						
	Minacce						
	Opportunità						
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Responsabile rilevazione dati



AREA STRATEGICA 1							
OBIETTIVO STRATEGICO	1.1						
Descrizione							
Programma (D.M. 27/03/2013)							
Servizio coinvolto							
Risorse economiche							
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Responsabile rilevazione dati



OBIETTIVO STRATEGICO 1.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	1.1.1				
Descrizione					
Programma (D.M. 27/03/2013)					
Area/Sezione organizzativa coinvolta					
Responsabile					
Risorse umane coinvolte					
Risorse economiche					
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Responsabile rilevazione dati

ALLEGATO 2 SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Descrizione Indicatore	Esito validazione	Peso Indicatore	Target	Consuntivo	Performance KPI	Grado di raggiungimento / Performance Obiettivo	Note
1----			kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
	1.1----		kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
		1.1.1----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---
2----			kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
	2.1----		kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
		2.1.1----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---
		2.1.2----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---

ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (DIRIGENTI)

Scheda di assegnazione e Valutazione della performance individuale					
Valutato	Nome Cognome	Unità operativa	Valutatore	
Criterio a. - Performance organizzativa				Peso Criterio a.	40%
.....					Valutazione
Criterio b. - Obiettivi individuali				Peso Criterio b.	35%
Cod. obiettivo	Descrizione obiettivo	Peso % Obiettivo	Criteri di valutazione	Peso % Criteri	Valutazione
.....
.....
Criterio c. - Comportamenti e competenze di ruolo				Peso Criterio c.	25%
Competenza	Peso	Valutazione	Competenza	Peso	Valutazione
.....
.....

Scheda sinottica di assegnazione e valutazione			
ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI			
Periodo di riferimento per tutti i criteri di valutazione		gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa	
Gli obiettivi individuali e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio". La firma del valutato attesta l'accettazione dell'integralità degli elementi di valutazione della performance individuale			
Firma Valutatore (estremi eventuale comunicazione)		Firma Valutato (luogo e data)	
Gli obiettivi individuali e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato.			
VALUTAZIONE FINALE			
Ambito di valutazione		Risultato o valutazione dei criteri	Peso criteri
Criterio a. - Performance organizzativa			40%
Criterio b. - Obiettivi individuali			35%
Criterio c. - Competenze manageriali			25%
<i>Esito valutazione performance individuale</i>			
Gli esiti della valutazione sopra riepilogati sono stati comunicati in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato. La firma del valutato attesta la presa visione della valutazione della performance individuale			
Eventuali osservazioni da parte del valutato			
Firma Valutatore		Firma Valutato (luogo e data)	

ALLEGATO 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (P.O.)

Scheda di assegnazione e Valutazione della performance individuale					
Valutato	Nome Cognome	Unità operativa	Valutatore	
Criterio a. - Performance organizzativa				Peso Criterio a.	70%
.....				Valutazione	
Criterio b. - Obiettivi individuali				Peso Criterio b.	10%
Cod. obiettivo	Descrizione obiettivo	Peso % Obiettivo	Criteri di valutazione	Peso % Criteri	Valutazione
.....
.....
Criterio c. - Comportamenti e competenze di ruolo				Peso Criterio c.	20%
Competenza	Peso	Valutazione	Competenza	Peso	Valutazione
.....
.....

Scheda sinottica di assegnazione e valutazione	
ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
<i>Periodo di riferimento per tutti i criteri di valutazione</i>	gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa
<i>Gli obiettivi individuali e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio". La firma del valutato attesta l'accettazione dell'integralità degli elementi di valutazione della performance individuale</i>	
Firma Valutatore (estremi eventuale comunicazione)	Firma Valutato (luogo e data)
<i>Gli obiettivi individuali e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato.</i>	
VALUTAZIONE FINALE	
Ambito di valutazione	Risultato o valutazione dei criteri
Criterio a. - Performance organizzativa	70%
Criterio b. - Obiettivi individuali	10%
Criterio c. - Competenze manageriali	20%
<i>Esito valutazione performance individuale</i>	
<i>Gli esiti della valutazione sopra riepilogati sono stati comunicati in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato. La firma del valutato attesta la presa visione della valutazione della performance individuale</i>	
<i>Eventuali osservazioni da parte del valutato</i>	
Firma Valutatore	Firma Valutato (luogo e data)

ALLEGATO 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE DEI LIVELLI I-VIII)

Scheda di assegnazione e Valutazione della performance individuale					
Valutato	Nome Cognome	Unità operativa	Valutatore	
Criterio a. - Performance organizzativa				Peso Criterio a.	80%
.....					Valutazione
Criterio c. - Comportamenti e competenze di ruolo				Peso Criterio c.	20%
Competenza	Peso	Valutazione	Competenza	Peso	Valutazione
.....
.....

Scheda sinottica di assegnazione e valutazione ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI			
Periodo di riferimento per tutti i criteri di valutazione		gg/mm/aaaa - gg/mm/aaaa	
Gli obiettivi e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio". La firma del valutato attesta l'accettazione dell'integralità degli elementi di valutazione della performance individuale			
Firma Valutatore (estremi eventuale comunicazione)		Firma Valutato (luogo e data)	
Gli obiettivi e le competenze manageriali oggetto di valutazione sono stati comunicati formalmente con apposita comunicazione o in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato.			
VALUTAZIONE FINALE			
Ambito di valutazione		Risultato o valutazione dei criteri	Peso criteri
Criterio a. - Performance organizzativa			80%
Criterio c. - Comportamenti e Competenze			20%
Esito valutazione performance individuale			
Gli esiti della valutazione sopra riepilogati sono stati comunicati in un "colloquio di feedback" contestualmente alla consegna della presente scheda al valutato. La firma del valutato attesta la presa visione della valutazione della performance individuale			
Eventuali osservazioni da parte del valutato			
Firma Valutatore		Firma Valutato (luogo e data)	

ALLEGATO 6 MATRICE S.T.A.R.

#	Descrizione	Competenza Osservata	SITUATION	Data	TASK	Data	ACTION	Data	RESULT	Data