



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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

2019

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	13
4.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE	13
4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
4.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	15
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	15
ALLEGATO 1 SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE	16
ALLEGATO 2 SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	17
ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (DIRIGENTI)	18
ALLEGATO 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (P.O.)	19
ALLEGATO 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	20
ALLEGATO 6 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE TECNICO)	21

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);

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:

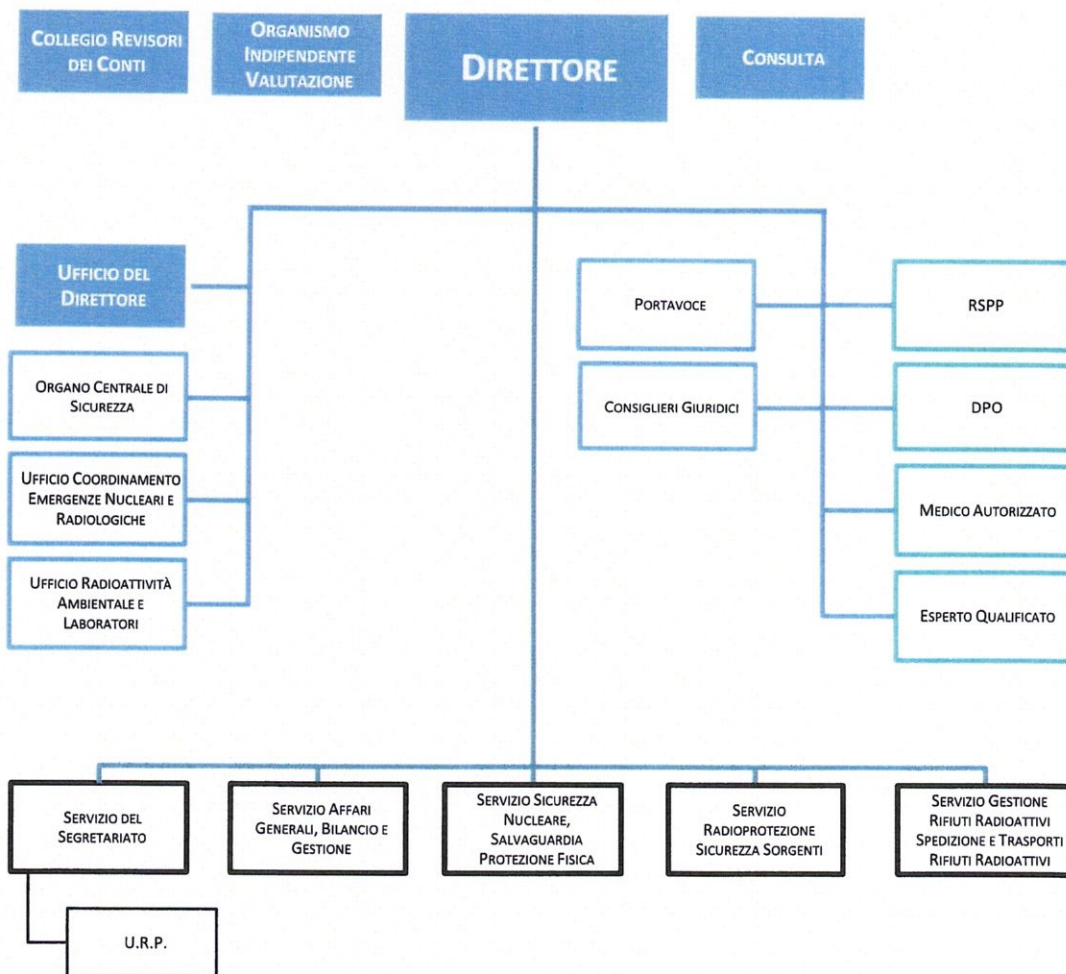
- il Direttore, che:
 - ha la rappresentanza legale dell'ISIN;
 - svolge le funzioni di direzione, coordinamento e controllo della struttura;
 - definisce le linee strategiche e gli obiettivi operativi dell'ISIN;
 - definisce le procedure organizzative interne e le tempistiche di riferimento per l'elaborazione 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;
- 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 strategici destinati a realizzare le priorità politiche e finalità istituzionali dell'ente, indicando i conseguenti obiettivi operativi 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.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

Documenti prodotti in questa fase:

1. Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio
2. Piano della performance
3. 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

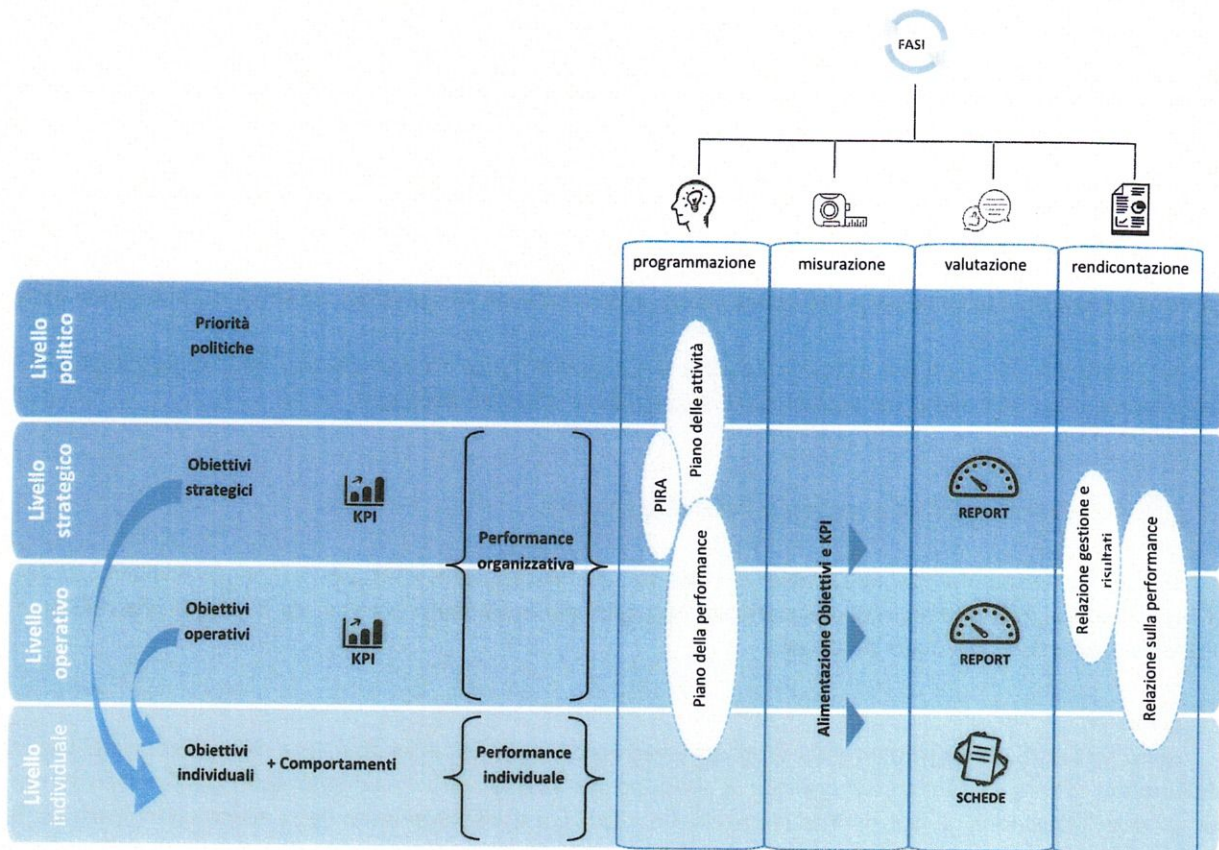
Dirigenti e P.O. sono parte attiva, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Direttore, Dirigenti e P.O. esaminano, insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi 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. Si distinguono tra:

- **Obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti;
- **Obiettivi operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

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 è correlato sia al raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti che all'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Non si esclude, comunque, la circostanza per cui il raggiungimento degli obiettivi strategici venga misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 90%;
- per gli obiettivi operativi: 90%;
- per gli indicatori: 90%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per li obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa dell'ente è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance dei singoli servizi dell'ente.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse attività o Servizi (nel secondo).

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 e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

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.

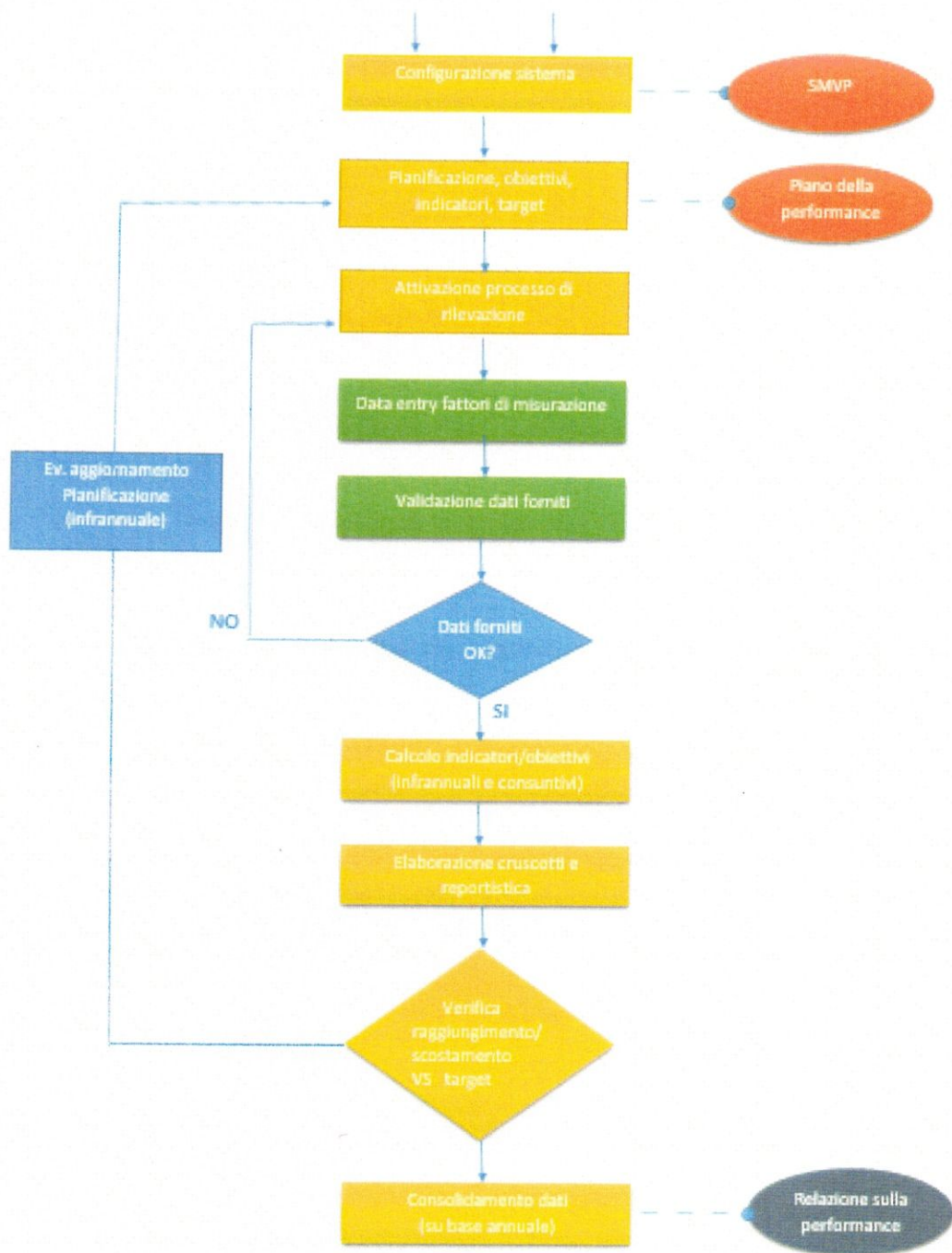
La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'ISIN, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- 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 complessiva 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.

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 (preferibilmente contenuti nel Piano della performance), da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'Ente.

I risultati sono scissi in due sezioni: *Performance di Ente 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	40%	35%	25%	100%
Personale amministrativo	70%	15%	15%	100%
Personale tecnico	70%	15%	15%	100%

La valutazione dei **comportamenti** 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**

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 e il grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti preferibilmente tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori di valutazione dei comportamenti 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 SUPPORTARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE	COOPERAZIONE E TEAM WORKING	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	

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 supportare lo sviluppo professionale**, 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.

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione da 0 a 10 (verifica modulo schede).

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.

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.

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							
OBBIETTIVO 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

OBBIETTIVO STRATEGICO 1.1					
OBBIETTIVO 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)

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
	Peso	Percentuale di raggiungimento
Performance organizzativa	40	
Obiettivi individuali	35	
Comportamenti e competenze	25	
Punteggio finale		

----- DETTAGLIO COMPONENTI -----

- Performance organizzativa - *Peso della componente: 50%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Obiettivi individuali - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Comportamenti e competenze - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

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

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
	Peso	Percentuale di raggiungimento
Performance organizzativa	40	
Obiettivi individuali	35	
Comportamenti e competenze	25	
Punteggio finale		

----- DETTAGLIO COMPONENTI -----

- Performance organizzativa - *Peso della componente: 50%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Obiettivi individuali - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Comportamenti e competenze - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

ALLEGATO 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE AMMINISTRATIVO)

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
	Peso	Percentuale di raggiungimento
Performance organizzativa	70	
Obiettivi individuali	15	
Comportamenti e competenze	15	
Punteggio finale		

----- DETTAGLIO COMPONENTI -----

- Performance organizzativa - *Peso della componente: 50%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Obiettivi individuali - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Comportamenti e competenze - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

ALLEGATO 6 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERSONALE TECNICO)

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
	Peso	Percentuale di raggiungimento
Performance organizzativa	70	
Obiettivi individuali	15	
Comportamenti e competenze	15	
Punteggio finale		

----- DETTAGLIO COMPONENTI -----

- Performance organizzativa - *Peso della componente: 50%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Obiettivi individuali - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Indicatore	Soglia minima	Target
.....

- Comportamenti e competenze - *Peso della componente: 25%*

Obiettivo	Peso	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____