

DELIBERAZIONE N. 98

CONSIGLIO N. 09 DI DATA 17/12/2025

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

OGGETTO: AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE. ADOZIONE DELL'EDIZIONE N. 12.

	PRESENTI ALLA VOTAZIONE	ASSENTI ALLA VOTAZIONE
<u>Aventi diritto di voto:</u>		
1. Caterina Petrillo	X	
2. Massimiliano Ciarrocchi	X	
3. Giorgio Graditi		X
<u>Senza diritto di voto:</u>		
REVISORI DEI CONTI		
1. Stefania Pascolo	X	
2. Giuliano Bidoli	X	
3. Stefano Gropaiz	X	
CORTE DEI CONTI		
1. Giuseppe Vella	X	
IL DIRETTORE GENERALE F.F.		
1. Diego Arocchi	X	

SEGRETARIO: Roberta Cecovini

In ordine all'oggetto sopra indicato il Consiglio di Amministrazione ha discusso e deliberato quanto di seguito riportato:

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 e, in particolare, l'art. 7 che prevede che le pubbliche amministrazioni adottino e aggiornino annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

RICHIAMATE le precedenti deliberazioni in merito, tra cui da ultimo, la deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 24 gennaio 2025, n. 04, con la quale si modificava il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottando l'edizione n. 11;

VISTE le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance negli Enti Pubblici di Ricerca, pubblicate dall'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) a luglio 2015 con delibera del Consiglio Direttivo di data 20 luglio 2015, n. 103;

VISTI:

- l'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77;
- l'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" e i successivi provvedimenti attuativi (D.M. 30 giugno 2022, n. 132 e la circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica);

RICHIAMATA la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione di data 28 novembre 2023, recante "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance", con cui si sollecita la progressiva implementazione di sistemi di misurazione e valutazione a 360 gradi;

CONSIDERATA l'opportunità di operare un aggiornamento del Sistema, allo scopo di permettere:

- il miglioramento della procedura di valutazione del Direttore Generale, anche grazie all'introduzione di specifici obiettivi individuali;
- la revisione del procedimento di modifica degli obiettivi, per incrementare l'efficacia operativa e la trasparenza del processo;
- la sperimentazione di forme di valutazione da parte degli stakeholder interni;
- la revisione di alcune fasi del ciclo della performance, assicurando migliore coordinamento delle attività;

PRESA VISIONE del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance", edizione 12, allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale, e ritenuto di adottarlo;

PRESO ATTO del parere favorevole dell'Organismo Indipendente di Valutazione espresso in data 15 dicembre 2025;

DATO ATTO che:

- l'aggiornamento del Sistema tiene conto delle osservazioni formulate dall'OIV e delle indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione;
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance di nuova adozione sostituisce il Sistema previgente;
- il Sistema è stato trasmesso alle organizzazioni sindacali, per l'esercizio delle prerogative previste dall'art. 68, comma 8, n. 5 e dall'art. 6 del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca per il triennio 2016-2018;

SU PROPOSTA della Presidente;

CON VOTO unanime;

DELIBERA

- di adottare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, edizione 12, allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;
- di dare atto che l'aggiornamento del Sistema è conforme al parere reso dall'Organismo Indipendente di Valutazione e che il suddetto Sistema sostituisce il Sistema previgente;
- di dare atto che il Sistema è stato trasmesso alle organizzazioni sindacali per l'esercizio delle prerogative di competenza.

IL SEGRETARIO

Roberta Cecovini



Roberta Cecovini
17.12.2025
20:45:37
GMT+01:00

LA PRESIDENTE

Caterina Petrillo



CATERINA PETRILLO
18.12.2025 15:44:39
GMT+01:00

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

A:
Presidente di AREA SCIENCE PARK
Prof.ssa Caterina Petrillo

Direttore Generale f.f.
Dr. Diego Arocchi

Oggetto: Presa d'atto con valutazione positiva di *compliance* dell'ulteriore contenuto specifico di aggiornamento (inerente al mutato peso, rispetto all'Edizione 11 del SMVP, dei diversi parametri OI-OU-OI-OC all'interno della Valutazione della Performance Individuale del DG) nel SMVP Edizione 12, valevole per Ciclo di Performance 2026.

L'Organismo Indipendente di Valutazione di AREA SCIENCE PARK, che ha già formulato proprio Parere positivo sulla proposta di *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Edizione 12* (comunicatagli come allegato ad email, per conto dell'Ente, del 10 dicembre 2025 dalla dr.ssa F. Diquai, Responsabile Ufficio Pianificazione Strategica), prende qui atto dell'ulteriore e specifica proposta di integrazione e modifica (comunicataci e circostanziataci, per conto della Presidente dell'Ente Prof.ssa Caterina Petrillo, attraverso email del Resp. STP Dr. Diego Arocchi del 15 dicembre 2025 ore 18.42) inerente al mutato peso (rispetto all'Edizione 11 del SMVP) dei diversi parametri (OI-OU-OI-OC) all'interno della Valutazione della Performance Individuale del DG all'OIV.

L'OIV, analizzata e valutata tale proposta di variazione, caratterizzantesi principalmente per un incremento relativo del peso degli obiettivi individuali rispetto agli altri parametri valutativi, ritiene che essa sia da considerare un aggiornamento, facente parte del SMVP Edizione 12, che è conforme alle norme vigenti in materia e che si caratterizza come ragionevole nell'ambito di moderne logiche valutative da applicare nell'Ente in esame.

Pertanto, questo OIV dà proprio parere positivo (anche agli effetti dell'art. 7, comma 1, del Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150) sulla specifica proposta di contenuto (di cui in e-mail del Dr. Diego Arocchi del 15 dicembre 2025) all'interno del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di AREA SCIENCE PARK - Edizione 12* di Area Science Park (per il resto dei contenuti, comunicatogli dall'ente il 10 dicembre 2025).


15.12.2025

L'OIV presso AREA SCIENCE PARK
(firma digitale)

Il Presidente, Avv. Aldo Monea

Firmato digitalmente da
Aldo Monea
CN = Aldo Monea
C = IT

Il componente, Dr. Francesco Caprio

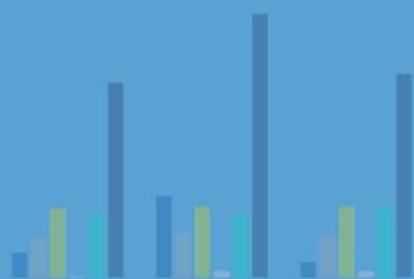
 Francesco Caprio
17.12.2025 12:31:53
GMT+01:00

La componente, Dr.ssa Daniela Motta

Firmato da:
DANIELA MOTTA
Valido da: 08-08-2025 15:22:22 a: 08-08-2028 01:00:00
Certificato emesso da: InfoCert Qualified Electronic Signature CA 3, InfoCert S.p.A., IT
Riferimento temporale: SigningTime: 17+12+2025 12:17:51
Motivo: Approvo il documento

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EDIZIONE 12

Obiettivi



progetti

Strategia

collaborazioni



Approvato con deliberazione del Consiglio di
Amministrazione di data 17 dicembre 2025,
n. 98

Indice

1.	INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI.....	2
2.	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	5
	2.1 GLI AMBITI.....	5
	2.2 GLI ATTORI.....	6
	2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	8
	2.3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE.....	9
	2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....	15
3.	METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	19
4.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	19
	4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI.....	19
	4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE	20
	4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE	21
	4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	24
	4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI STRUTTURA	25
	4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SEZIONE/ ISTITUTO	26
	4.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UFFICIO.....	27
	4.8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE DI UFFICIO.....	27
	4.9 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI.....	28
	4.10 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DEL MONITORAGGIO, DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE, DELLA VALIDAZIONE E DELL'EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ	29
5.	I SISTEMI DI CONTROLLO.....	37
	5.1 I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI	37
6.	ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI.....	38
	6.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE.....	38
	6.2 IPOTESI DI ASSENZA	38
	6.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	38
	6.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	39
7.	ALLEGATI.....	39

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (SMVP) rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità e delle azioni adottate da Area Science Park per misurare e valutare la propria performance, intesa come il contributo che l'organizzazione nel suo complesso, le unità organizzative e i singoli individui che la compongono apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

Il Sistema contiene la descrizione del ciclo della performance, dalla definizione degli obiettivi (ciò che si vuole perseguire), degli indicatori (ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti) e dei *target* (la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore) fino al monitoraggio dei risultati conseguiti.

All'interno del Sistema di misurazione e valutazione sono previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il concetto di performance organizzativa e individuale è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e da ultimo modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74. Tale decreto, emanato in attuazione della legge 7 agosto 2015, n. 124 ("Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche") apporta significative novità in materia di performance, quali:

- l'introduzione della distinzione tra obiettivi specifici delle singole pubbliche amministrazioni e obiettivi generali: gli obiettivi generali, in coerenza con le politiche governative, identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza e del livello e qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- il rafforzamento del carattere ciclico della performance, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente nella fase di assegnazione degli obiettivi;
- l'attribuzione al Dipartimento della Funzione Pubblica del compito di elaborare linee guida e modelli per la valutazione, al fine di assicurare omogeneità tra le pubbliche amministrazioni;
- il riconoscimento del ruolo attivo dei cittadini e degli utenti nella valutazione della performance delle amministrazioni;
- l'attribuzione ai contratti collettivi nazionali del compito di definire le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e individuale;
- l'identificazione della valutazione quale condizione necessaria non solo per l'erogazione dei premi, ma anche per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e per il conferimento degli incarichi dirigenziali;
- la previsione di un peso prevalente, nella misurazione della performance individuale del personale dirigente e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, dei risultati della misurazione e valutazione della performance dell'ambito organizzativo di cui essi hanno diretta responsabilità;
- una specifica disciplina per le variazioni in corso di esercizio degli obiettivi e indicatori della performance organizzativa, che non comportano un formale modifica del Piano ma devono essere inserite nella relazione sulla performance e valutate dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- il rafforzamento del ruolo attribuito agli Organismi Indipendenti di Valutazione, in coerenza con il nuovo assetto della valutazione della performance e con le modalità di attribuzione degli incarichi di OIV conseguente all'introduzione dell'Elenco nazionale presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il quadro normativo originario va coordinato con quanto previsto dal D.L. 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia” e con i successivi provvedimenti attuativi (D.M. 30 giugno 2022, n. 132 e la circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica).

L'art. 6 del D.L. 80/2021 ha quindi introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), con durata triennale e aggiornamento annuale, che per quanto qui di interesse deve definire “gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa”.

Nello specifico, il PIAO rappresenta uno strumento di programmazione integrato che deve definire il valore pubblico generato dall'Amministrazione, la performance, i rischi corruttivi e la trasparenza, l'organizzazione e il capitale umano e gli strumenti di monitoraggio. Il Piano integrato di attività e organizzazione assorbe, quindi, molti dei documenti di programmazione che finora l'Ente era tenuto a predisporre annualmente, tra cui il Piano della performance, il Piano di prevenzione della corruzione, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano delle azioni positive (art. 1 del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81). Resta, invece, ferma l'autonomia dell'Ente tutelata dal D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, in merito alla programmazione del fabbisogno del personale, che viene effettuata nell'ambito del Piano Triennale di Attività dell'Ente, di cui costituisce una specifica sezione.

Da ultimo, va segnalata la recentissima Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, recante “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance”, che fissa principi e orientamenti operativi in parte innovativi rispetto alla prassi instauratasi in base all'attuale quadro normativo, come nel caso della valutazione come frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione (es. valutazione dal basso, tra pari, collegiale o esterna da parte degli stakeholder), degli obiettivi in materia di formazione, o dell'individuazione di nuove forme di premialità. Tra le metodologie proposte, si segnalano diversi orientamenti che trovano invece piena applicazione nell'attuale SMVP dell'Ente, come la correlazione fra performance individuale e performance organizzativa, l'efficace differenziazione delle valutazioni e l'individuazione della soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa. L'Ente intende consolidare gli aspetti del Sistema che rispondono alle esigenze rappresentate nella Direttiva, adeguandosi alle indicazioni per le quali è necessario introdurre modifiche mirate al Sistema in ottica di progressività e adattamento alle peculiarità dell'Ente.

L'Ente si è dotato per la prima volta di un sistema di misurazione e valutazione della performance nel 2010, cui hanno fatto seguito nove revisioni. La presente edizione del Sistema è stata aggiornata per permettere:

- il miglioramento della procedura di valutazione del Direttore Generale, anche grazie all'introduzione di specifici obiettivi individuali;
- la revisione del procedimento di modifica degli obiettivi, per incrementare l'efficacia operativa e la trasparenza del processo;
- la sperimentazione di forme di valutazione da parte degli stakeholder interni;
- la revisione di alcune fasi del ciclo della performance, assicurando migliore coordinamento delle attività.

Ulteriori aspetti, come il collegamento con gli obiettivi generali delle pubbliche amministrazioni e l'armonizzazione con le norme del contratto collettivo nazionale di comparto, sono per ora soltanto accennati in attesa della definizione dell'assetto normativo.

Il presente documento contiene inoltre una metodologia di valutazione delle prestazioni che valorizza i processi condivisi e il carattere trasversale degli obiettivi e delle risorse impiegati per raggiungerli, oltre che uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

In particolare, il Sistema ambisce a misurare e valutare la performance “gestionale” dell'Ente, intesa come concetto più ampio della performance amministrativa, in quanto idonea a comprendere tutte le iniziative, le

attività e i singoli progetti svolti nell'ambito delle finalità istituzionali dell'Ente. In questo senso, la valutazione della performance coinvolge anche il personale con il profilo di tecnologo e di ricercatore, fermo restando il fatto che la dimensione propriamente scientifica delle loro attività sarà oggetto di una separata valutazione con strumenti in corso di definizione.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 GLI AMBITI

In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- gli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione, con riferimento a:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- la misurazione e valutazione degli obiettivi programmati, con riferimento a:
 - l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati al bisogno e alle esigenze della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- il coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione, con riferimento a:
 - 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.

In coerenza con i contenuti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, così come definiti dal DPCM 30 giugno 2022, n. 132, gli obiettivi di performance sono individuati in una logica di integrazione funzionale al Valore Pubblico. Nell'ambito del PIAO, l'Ente sviluppa le proprie strategie tese alla creazione di valore pubblico, definendo le azioni da implementare in termini di:

- 1) risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;
- 2) modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- 3) elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;
- 4) obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Lo sviluppo di tali azioni contribuisce alla generazione di Valore Pubblico, che viene misurato tramite indicatori di impatto su diverse dimensioni, quali:

- benessere economico;
- benessere sanitario;

- benessere ambientale;
- benessere sociale.

2.2 GLI ATTORI

Il sistema che governa il ciclo di gestione della Performance prevede il coinvolgimento di numerosi attori, ciascuno dei quali ha un diverso ruolo e grado di responsabilità; i soggetti coinvolti nel ciclo della Performance sono:

- Organismo Indipendente di Valutazione della Performance;
- Consiglio di Amministrazione;
- Direttore Generale;
- Direttori di Struttura, Sezione e Istituto;
- Personale dipendente non dirigenziale, titolare di incarico di responsabile di ufficio;
- Personale dipendente, non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio;
- Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance (STP);
- Stakeholders interni ed esterni.

Di seguito si riporta una sintetica descrizione delle loro principali funzioni.

Organismo Indipendente di Valutazione

L'OIV, nominato dal Consiglio di Amministrazione, esercita in autonomia le funzioni previste dalla normativa di riferimento. L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance, verificando che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo delle premialità; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi; gestisce, ai fini della conciliazione, le richieste di riesame delle valutazioni secondo le modalità definite nel Sistema (Procedure di conciliazione).

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalle autorità competenti, supportando l'amministrazione sul piano metodologico e verificando la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Con periodicità annuale, l'OIV formula un parere vincolante sull'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione. L'OIV promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa; ai sensi dell'art. 5 del DM 30 giugno 2022, n. 132, l'OIV verifica il corretto monitoraggio degli obiettivi in materia di valore pubblico e la coerenza con gli obiettivi di performance della sezione "Organizzazione e capitale umano" del PIAO.

Nell'esercizio delle sue funzioni, l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti dell'Amministrazione utili all'espletamento dei propri compiti, anche attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi (incluso il sistema di controllo di gestione), nonché ai luoghi fisici, per il tramite della Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance.

Consiglio di Amministrazione e Presidente

Il Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di programmazione generale dell'attività dell'Ente ed è presieduto dal Presidente. In base alle norme vigenti, l'organo di indirizzo politico promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della

trasparenza e dell'integrità.

Con particolare riferimento al ciclo di gestione della performance, il CdA definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione del PIAO, approva il Piano e la relativa relazione a consuntivo, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso. Approva, inoltre, il SMVP ed i suoi aggiornamenti. Infine, nomina l'OIV e il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza.

Direttore Generale

Nominato dal Consiglio di Amministrazione, è il soggetto che ha la responsabilità della gestione tecnica, amministrativa e finanziaria dell'Ente e provvede all'attuazione delle decisioni e dei programmi approvati dagli organi di indirizzo. Dirige, coordina e controlla la struttura organizzativa.

Ha la responsabilità di formulare al Consiglio di Amministrazione le proposte in merito ai documenti di programmazione dell'Ente, tra cui il PIAO (per le parti di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, su proposta dell'RPCT), il bilancio preventivo e consuntivo, la documentazione finalizzata all'elaborazione del Piano Triennale di Attività, la definizione degli obiettivi dell'Amministrazione e il successivo monitoraggio.

Il Direttore coordina il processo di programmazione della Performance.

Il Direttore Generale concorre alla performance dell'Ente mediante la realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale. A questi si aggiungono gli obiettivi individuali e gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità.

Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza

Nominato dal Consiglio di Amministrazione tra i suoi dipendenti, è il soggetto che sovrintende alle politiche di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza nella Pubblica Amministrazione; i suoi compiti primari sono rappresentati dalla progettazione della strategia di prevenzione della corruzione attraverso l'elaborazione della sottosezione Anticorruzione del PIAO. Svolge una costante attività di monitoraggio riferendo al CdA, al Direttore Generale e all'OIV su eventuali inadempimenti o ritardi, oltre che relazionare annualmente sulle attività di prevenzione della corruzione.

Direttori di Struttura/Sezione/Istituto

La struttura dell'Ente, operante sotto la responsabilità del Direttore Generale, è articolata in due tipologie di strutture di livello dirigenziale: al primo livello, Strutture di servizio e Strutture di ricerca scientifica e tecnologica, al secondo livello, Sezioni e Istituti.

I Direttori di struttura/sezione/istituto concorrono alla performance dell'Ente mediante la realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale. A questi si aggiungono gli obiettivi individuali e gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità.

Le strutture dell'Ente previste dall'attuale assetto organizzativo sono tre: la Struttura Gestione Operativa a sua volta articolata nella Sezione Amministrazione e Personale e nella Sezione Affari Generali, Appalti, Processi e Sistemi informativi; la Struttura Ricerca e Innovazione, articolata nell'Istituto Ricerca per l'Innovazione Tecnologica e nell'Istituto Generazione di Impresa e Supporto al Sistema imprenditoriale; la Struttura Gestione e Sviluppo del Parco Scientifico e Tecnologico, articolata nell'Istituto Gestione e Sviluppo Parco e nell'Istituto Opere e Impianti.

I Direttori partecipano al processo di programmazione della Performance assicurando il loro contributo anche in sede di monitoraggio e di valutazione della Performance.

Ai Direttori è inoltre richiesto di garantire una significativa differenziazione dei giudizi espressi nei confronti dei propri collaboratori.

Personale dipendente non dirigenziale, titolare di incarico di responsabile di ufficio

Concorrono alla performance dell'Ente mediante il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale e a quelli relativi alla Struttura/Sezione/Istituto nel quale sono organizzativamente inseriti. A questi si aggiungono gli obiettivi individuali assegnati in quanto titolari di incarichi organizzativi. Partecipano al processo di programmazione della Performance assicurando il loro contributo anche in sede di monitoraggio della stessa.

Personale dipendente, non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio

Concorrono alla performance dell'Ente mediante il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi di tipo trasversale e di quelli relativi alla Struttura/Sezione/Istituto nel quale sono organizzativamente inseriti.

Struttura tecnica permanente di supporto alla Performance (STP)

Individuata con ordine di servizio del Direttore Generale, la Struttura Tecnica permanente di supporto alla Performance è prevista dall'art. 14 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ("Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni"). La STP dell'Ente è stata costituita tenendo in considerazione l'opportunità di coinvolgere le funzioni interne maggiormente rilevanti ai fini della gestione del ciclo di performance e dell'anticorruzione, come le risorse umane, il controllo di gestione e l'audit.

2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa di Area è costituita da 6 elementi cardine:

- la missione dell'Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire;
- le linee strategiche di intervento, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera, così come identificate nell'ambito delle strategie definite dal Consiglio di Amministrazione con il Piano Triennale di Attività;
- gli obiettivi strategico-operativi, ovvero gli obiettivi triennali che l'Ente si propone di perseguire;
- le azioni strategiche, ovvero i macro-ambiti in cui si inseriscono i programmi per perseguire gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che l'Ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici;
- i piani operativi, ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.



Figura 1 – Albero della performance.

2.3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE

Il PIAO viene adottato con cadenza annuale.

Il PIAO contiene la scheda anagrafica dell'Amministrazione ed è suddiviso in tre macrosezioni:

- **Sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione** dove sono definiti i collegamenti tra le strategie e i relativi indicatori di impatto nel medio-lungo termine sugli stakeholder, al fine di creare Valore pubblico; nella Sezione vengono programmati obiettivi e indicatori di performance, secondo le logiche di cui al capo II del decreto legislativo n.150 del 2009 e sono individuati i rischi corruttivi e le misure di gestione della trasparenza secondo gli elementi essenziali indicati nel Piano Nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n.190 del 2021 e del d.lgs. 33/2013;
- **Sezione Organizzazione e Capitale Umano** che descrive la struttura organizzativa, l'organizzazione del lavoro agile, la programmazione strategica delle risorse umane, la formazione, il Piano Triennale delle Azioni Positive e il Gender Equality Plan;
- **Sezione Monitoraggio** dove sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio.

Il PIAO, oltre agli obiettivi stabiliti in coerenza con le strategie definite dal Piano Triennale di Attività dell'Ente, definisce anche, in funzione della programmazione delineata dal Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi collegati ad aree tematiche di impatto trasversale, come:

- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione e transizione digitale;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
- 4) gli obiettivi in materia di benessere organizzativo (conciliazioni, parità, pari opportunità, equità, inclusione, ecc.);

5) gli obiettivi in materia di servizi erogati nell'ambito della propria missione istituzionale.

Il processo di rielaborazione del PIAO prende avvio nel mese di **novembre** di ogni anno, con l'elaborazione degli indirizzi strategici inseriti nel Piano Triennale di Attività (di seguito PTA), e si conclude nel mese di **gennaio** dell'anno successivo con l'approvazione del Piano.

Il processo che porta all'adozione del Piano viene pertanto coordinato sia con l'elaborazione delle strategie nell'ambito del PTA sia con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

Le principali attività previste sono elencate di seguito.

- 1) Elaborazione e approvazione del Piano Triennale di Attività con definizione delle principali linee strategiche di intervento, degli obiettivi strategici collegati e degli obiettivi di valore pubblico;
- 2) Avvio del processo di *budgeting*, elaborazione del bilancio di previsione e programmazione del fabbisogno di personale;
- 3) Elaborazione e approvazione del programma triennale ed elenco annuale dei lavori;
- 4) Elaborazione e approvazione del programma triennale degli acquisti di servizi e forniture;
- 5) Approvazione bilancio di previsione ed allegato piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio;
- 6) Emanazione di un apposito atto di indirizzo da parte del Presidente;
- 7) Definizione obiettivi strategico-operativi e operativi;
- 8) Assegnazione degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e individuali al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura, Sezione e Istituto e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio;
- 9) Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

ATTIVITÀ	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio
1 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ CON DEFINIZIONE DELLE LINEE E OBIETTIVI STRATEGICI			■	■	
2 AVVIO DEL PROCESSO DI <i>BUDGETING</i> ED ELABORAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE		■	■		
3 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE ED ELENCO ANNUALE DEI LAVORI				■	
4 ELABORAZIONE E APPROVAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE SERVIZI E FORNITURE				■	
5 APPROVAZIONE BILANCIO DI PREVISIONE E ALLEGATO PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO			■		
6 EMANAZIONE DI UN APPOSITO ATTO DI INDIRIZZO DA PARTE DEL PRESIDENTE				■	
7 DEFINIZIONE OBIETTIVI STRATEGICO - OPERATIVI E OPERATIVI				■	
8 ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI AI DIRETTORI DI STRUTTURA/ SEZIONE E ISTITUTO E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI AL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILE DI UFFICIO				■	■
9 APPROVAZIONE PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE					■

Figura 2 - Ciclo della performance in rapporto con il ciclo del bilancio

ID A1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione e approvazione del Piano triennale di attività con definizione delle aree tematiche, degli obiettivi strategici collegati e definizione degli obiettivi di valore pubblico			
Responsabilità: Direttore Generale, Strutture, Sezioni e Istituti			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Le Strutture/Sezioni/Istituti concorrono all'elaborazione della redazione del PTA, con il coordinamento del Direttore Generale. Il Consiglio di Amministrazione approva, avvalendosi del supporto del Consiglio Tecnico Scientifico, il documento di indirizzo politico che definisce le linee strategiche e gli obiettivi strategici triennali. Le linee strategiche tengono conto degli atti di indirizzo governativo, quali il PNR, e delle priorità politiche.	Piano triennale di attività	Il documento di pianificazione strategica definisce le aree prioritarie di intervento, i programmi di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici triennali con le relative azioni e l' <i>outcome</i> atteso.	Entro dicembre

ID A2 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Avvio del processo di <i>budgeting</i> , elaborazione del bilancio di previsione e programmazione del personale			
Responsabilità: Direttore di struttura competente			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Ogni Struttura fornisce le previsioni quantitative e qualitative dei progetti ed attività che intende realizzare nel corso dell'anno coerentemente con le linee strategiche. Sulla base dei progetti proposti dalle strutture, l'Ufficio cui compete la responsabilità del bilancio opera la previsione economico-finanziaria articolata in missioni, programmi/UPB e progetti. In questa sede, ogni struttura deve anche fornire le richieste di personale aggiuntivo, sia a tempo indeterminato che determinato, che verranno utilizzate, compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, per la predisposizione del Bilancio di previsione e del Piano del Fabbisogno del personale.	Bozza del Bilancio di previsione; bozza del Piano del Fabbisogno del personale	Il Bilancio di Previsione è composto dal Preventivo finanziario, dal Quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e dal Preventivo economico. Il Preventivo finanziario è articolato in UPB (Unità Previsionali di Base), è formulato in termini di competenza e di cassa e le entrate/spese sono strutturate per Titoli e Categorie. Al Bilancio di previsione è allegato il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (art. 19 del D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91). Il Piano del Fabbisogno, che descrive la consistenza del personale in servizio e la previsione di sviluppo dello stesso, in coerenza con gli obiettivi strategici, viene allegato al PTA, in conformità alla normativa speciale degli EPR e al PIAO.	Avvio entro 30 settembre e conclusione entro novembre; il Piano del Fabbisogno del personale viene avviato entro il 30 settembre, insieme al Bilancio, e si conclude con l'approvazione del PTA

ID A3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale dei lavori			
Responsabilità: Direttore della struttura competente, CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente dalla struttura competente, che predispone anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno. Il Programma viene approvato dal CDA su proposta del Direttore Generale e aggiornato annualmente (art. 37 del Codice dei contratti pubblici, D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36).	Programma triennale ed elenco annuale dei lavori	Il programma definisce gli interventi previsti, in base alle norme sulla programmazione dei lavori pubblici, individuando gli obiettivi prioritari dell'Ente e le principali caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi proposti.	Entro 90 giorni dall'approvazione del bilancio

ID A4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Elaborazione e approvazione programma triennale servizi e forniture			
Responsabilità: Direzione Generale, Strutture, Sezioni e Istituti, CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
L'acquisto di beni e servizi di importo superiore a 140.000 euro, IVA esclusa, avviene sulla base di un programma triennale, approvato dal CDA su proposta del Direttore Generale e aggiornato annualmente (art. 37 del Codice dei contratti pubblici, D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36).	Programma biennale di forniture e servizi	Il programma triennale pianifica gli acquisti previsti, sulla base di schemi definiti dal Codice dei Contratti.	Entro 90 giorni dall'approvazione del bilancio

ID A5 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Approvazione bilancio di previsione e allegato Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio			
Responsabilità: CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Il CDA, su proposta del Presidente e del Direttore Generale, approva il bilancio di previsione unitamente al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.	Bilancio di previsione e Piano degli indicatori	Si veda ID A2	Entro il 30 novembre

ID A6 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Atto di indirizzo per l'attuazione delle linee strategiche			
Responsabilità: Presidente			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Sulla base di quanto programmato nel PTA, il Presidente emana un apposito atto di indirizzo per l'attuazione delle strategie, sia in termini di obiettivi di valore pubblico, che di performance e di attività anticorruzione	Atto di indirizzo	Atto di indirizzo che esprime indicazioni operative per l'attuazione delle strategie in materia di valore pubblico, performance e anticorruzione	Entro 31 dicembre

ID A7 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Definizione obiettivi strategico-operativi e operativi			
Responsabilità: Direttore Generale			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Sulla base dell'atto di indirizzo del Presidente, il Direttore Generale provvede a definire gli obiettivi condividendoli con i Direttori di Struttura/Sezione/Istituto coinvolti.	Obiettivi strategico-operativi, obiettivi operativi	Gli obiettivi sono definiti coerentemente con quelli strategici; per ciascun obiettivo viene individuato un indicatore e un target di riferimento	Entro 31 dicembre

Ciascun obiettivo è declinato nell'ambito del PIAO in una scheda riepilogativa nella quale sono riportati: la declaratoria e classificazione, l'indicatore dei risultati e il risultato atteso (rispettivamente: indicatore e *target*), la formula intesa quale modalità di misurazione del raggiungimento del *target*, il termine entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto, la struttura indicata quale referente per il monitoraggio e la rendicontazione dell'obiettivo a consuntivo.

ID A8 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Assegnazione obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e individuali al Direttore Generale ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio			
Responsabilità: CdA, Direttore Generale e Direttori di struttura			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Il Direttore Generale assegna gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e individuali ai Direttori di Struttura. I Direttori di Struttura, in accordo con il Direttore Generale, assegnano gli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità ai Direttori di Sezione e Istituto. Successivamente, i Direttori di Struttura, in accordo con il Direttore di Sezione/Istituto, assegnano gli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico di responsabile di ufficio. Il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore Generale gli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità. Il Direttore Generale assegna gli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico di responsabile di ufficio. I Direttori organizzano una riunione con il personale afferente alla rispettiva struttura per condividere gli obiettivi e un colloquio individuale con il personale cui sono stati assegnati obiettivi individuali.	Obiettivi di unità organizzativa e individuali del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura, Sezione e Istituto e del personale con incarico di responsabile di ufficio	Fase di assegnazione degli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità, Riunione con il personale assegnato e colloquio individuale al personale cui sono stati assegnati obiettivi individuali.	Entro il 31 gennaio

Gli obiettivi del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura, Sezione e Istituto si suddividono in:

- obiettivi individuali che sono formalizzati attraverso la scheda di cui all'**Allegato 1A**;

- obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità, formalizzati attraverso la scheda di cui all'Allegato 1B.

Nelle schede (**Allegato 1A** e **Allegato 1B**) sono riportati una descrizione sintetica degli obiettivi assegnati e l'indicatore con cui si specifica la modalità di misurazione stabilita per ciascun obiettivo assegnato; tale misura potrà essere qualitativa (criterio di efficacia) o quantitativa (criterio di efficienza). Si sottolinea che è preferibile individuare obiettivi misurabili quantitativamente e si raccomanda una efficace formulazione degli stessi, avvalendosi del supporto metodologico della STP e dell'OIV. Il target rappresenta il valore dell'indicatore che deve essere conseguito.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione e devono essere coerenti con gli obiettivi strategico/operativi e con le risorse umane e strumentali assegnate.

Gli obiettivi ai Direttori di Struttura sono assegnati dal Direttore Generale e devono essere coerenti con gli obiettivi strategico/operativi e con le risorse umane e strumentali assegnate. Gli obiettivi vanno condivisi con il valutato.

Gli obiettivi ai Direttori di Sezione e di Istituto sono assegnati dal Direttore di Struttura in accordo con il Direttore Generale e devono essere coerenti con gli obiettivi strategico/operativi e con le risorse umane e strumentali assegnate. Gli obiettivi vanno condivisi con il valutato.

Gli obiettivi ai Responsabili di Ufficio (**Allegato 2**) sono assegnati dal responsabile della Struttura di assegnazione (Direttore Generale/Direttore di Struttura), in accordo con il Direttore di Sezione o Istituto, se presente. Gli obiettivi sono individuati in coerenza con gli obiettivi strategico-operativi e/o con gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale o di Struttura/ Sezione/ Istituto di appartenenza secondo una logica di coinvolgimento del personale ai fini dello sviluppo e attuazione dei piani/programmi, ovvero scelti tenendo conto della specifica attività dell'ufficio o di specifici incarichi professionali conferiti. È preferibile assegnare almeno due obiettivi ai responsabili di ufficio. Per ogni obiettivo assegnato, il Direttore di riferimento provvederà a determinare il relativo indicatore, il target e la scadenza.

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce un momento importante di condivisione del Direttore competente con il proprio personale, degli obiettivi strategico/operativi dell'Ente e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità anche perché questi influiscono direttamente sulla performance individuale di tutto il personale. È opportuno che ciascun Direttore (Direttore Generale, di Struttura, Sezione e Istituto) organizzi un momento di condivisione con il proprio personale considerando il suo apporto alla realizzazione degli obiettivi. Inoltre, è opportuno dedicare un colloquio individuale con il personale cui sono stati assegnati direttamente degli obiettivi individuali.

ID A9 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE			
Attività: Approvazione Piano Integrato di attività e di Organizzazione			
Responsabilità: CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Entro il 31 gennaio di ogni anno il CDA provvede ad approvare il PIAO proposto dal Direttore Generale.	PIAO	Il PIAO ricomprende tutti i temi indicati nel D.M. 30 giugno 2022, n. 132, relativi a performance, parità di genere, lavoro agile e anticorruzione. Il PIAO applica, nella sezione Anticorruzione, le strategie, gli obiettivi e le indicazioni operative del Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'ANAC.	Entro il 31 gennaio

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa degli adempimenti relativi al ciclo della performance e all'anticorruzione e delle connesse responsabilità.

DOCUMENTO	RESPONSABILITÀ	SCADENZA
Revisione del Sistema di Misurazione e valutazione della performance	INTERNA - CDA (previo parere OIV)	31 Dicembre anno precedente
Bilancio di previsione	INTERNA - CDA	30 Novembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	INTERNA - CDA	30 Novembre
Piano Triennale delle Attività (PTA)	INTERNA - CDA (previo parere CTS)	31 Dicembre
Assegnazione Obiettivi	INTERNA – DG, DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO con supporto STP e CDA per DG	31 gennaio
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	INTERNA – CDA	31 gennaio
Attestazione OIV per trasparenza	OIV	31 gennaio (o scadenza fissata da delibera ANAC)
Reporting interno validato da OIV con verifica conseguimento degli obiettivi	STP, OIV	31 marzo
Raccolta delle valutazioni dei comportamenti organizzativi	INTERNA - STP, DG, DRS e OIV	30 Aprile
Valutazione della performance individuale	DGE	30 Giugno
Valutazione del Direttore Generale	CDA, su proposta OIV	30 Giugno
Relazione sulla Performance	INTERNA - STP, DG, CDA	30 Giugno
Validazione della Relazione annuale	OIV	30 Giugno
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	OIV	31 luglio
Monitoraggio della Performance (obiettivi)	STP, OIV	31 luglio
Relazione sui risultati dell'attività di prevenzione della corruzione e trasparenza	RPCT	31 luglio

2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata dal principio di sussidiarietà previsto dall'art. 118 della Costituzione: il cittadino, sia come singolo sia attraverso associazioni, è un soggetto attivo che può collaborare con le istituzioni negli interventi che incidono sulle realtà sociali a lui più vicine.

L'art. 19-bis del D.Lgs. n. 150/2009 stabilisce, in particolare, che “i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo”, e che “gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione”.

Il coinvolgimento di cittadini e utenti nel processo di valutazione della performance, oltre a rispondere al quadro normativo sopra delineato, è funzionale al perseguimento delle finalità intrinseche dei sistemi di valutazione delle prestazioni (*performance management*).

Tra le forme di coinvolgimento implementate dall'Ente, si segnalano:

- gli eventi di divulgazione e disseminazione rispetto ai risultati scientifici frutto del lavoro dei *team* di ricerca e dei progetti in cui l'Ente è coinvolto e la promozione delle attività degli insediati del Parco scientifico;
- le azioni di supporto allo sviluppo del tessuto economico (es. azioni di *awareness*, formazione, promozione di servizi di innovazione, promozione dell'utilizzo di infrastrutture *open lab*, promozione di opportunità professionali, promozione di progettualità di ricerca comuni);
- l'implementazione e sviluppo di strumenti di rendicontazione sociale per fornire agli *stakeholder* e al pubblico più ampie informazioni utili e trasparenti circa l'impatto e la portata delle proprie attività (es. bilancio di genere, *gender equality plan*);
- gli eventi dedicati all'illustrazione delle iniziative adottate per prevenire la corruzione e promuovere l'integrità e la trasparenza (es. giornate della trasparenza);
- le azioni specificatamente rivolte al personale interno (es. incontri plenari con il *management* e la governance, incontri plenari con tutto il personale, percorsi di *change management* dedicati, stimolo alle proposte *bottom up* di miglioramento organizzativo, azioni di coinvolgimento del personale in ottica di benessere lavorativo, adozione di nuovi strumenti di lavoro collaborativo e creazione di linee guida e tutorial a supporto).

L'Ente intende, inoltre, sperimentare forme di valutazione dei servizi strumentali erogati al personale interno, allo scopo di favorire il miglioramento e di far emergere eventuali criticità organizzative. Sulla base dei risultati ottenuti, si valuteranno con il supporto metodologico dell'OIV le opportune modifiche del Sistema in modo da garantire l'inserimento stabile degli elementi di feedback ricevuti dagli utenti dei servizi nelle dinamiche valutative delle diverse strutture coinvolte.

Le specifiche azioni di coinvolgimento sono pianificate nell'ambito del PIAO considerando le priorità tematiche individuate dalle strategie dell'Ente e il grado di rilevanza e interesse degli *stakeholder* (portatori di interesse).

Al fine di rendere più efficace il modello di valutazione partecipativa, l'Ente provvede infatti all'individuazione degli *stakeholder* che rappresenta un passaggio fondamentale nella relazione pubblica che si vuole attivare con la propria comunità di riferimento; gli *stakeholder* possono favorire od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Inoltre, il supporto degli *stakeholder* chiave può essere necessario per l'esistenza stessa di alcune iniziative strategiche.

La puntuale individuazione dei soggetti (istituzionali e non) che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'Ente permette di ottimizzare l'azione dell'Ente e fornire ai diversi soggetti interessati un'*accountability* mirata.

L'adozione di questo modello offre, nello specifico, una visione chiara di tutte le categorie di *stakeholder* con le quali l'Ente interagisce a diverso livello e consente di individuare le opportune forme di comunicazione e di coinvolgimento diretto.

Nell'ambito della pianificazione strategica, l'Ente provvede alla costruzione e periodico aggiornamento della mappatura degli *stakeholder*; la medesima analisi è utilizzata nell'ambito della gestione secondo il modello ISO9001, per cui l'Amministrazione è certificata.

Gli *stakeholder* sono individuati considerando una matrice interesse/influenza, in modo da misurare tanto il grado di interesse del singolo *stakeholder* quanto il suo grado di influenza rispetto al contributo o supporto nell'attuazione delle iniziative dell'Ente. La matrice interesse/influenza con evidenza sugli *stakeholder* chiave

(*stakeholder engagement*) fornisce ai vertici dell'Ente una visione d'insieme per lo sviluppo di valutazioni di ordine politico-strategico e degli specifici interventi da realizzare.

Nella tabella che segue sono rappresentate in maniera sintetica le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* che a vario titolo possono essere coinvolti, distinte per oggetto della comunicazione e canale utilizzato per raggiungerli:

STAKEHOLDER	OGGETTO DELLA COMUNICAZIONE	CANALE DI COMUNICAZIONE
STATO, ENTI LOCALI, PA	Piani strategici e programmatici Progetti e iniziative strategiche	PEC E-mail Eventi Incontri
ENTI DI VIGILANZA E CONTROLLO	Piani strategici e programmatici Progetti e iniziative strategiche	PEC E-mail Eventi Incontri
RESIDENTI NEL PARCO	Progetti e iniziative strategiche Materiale informativo News Incontri con lo staff dell'Ente Incontri tecnici di approfondimento su temi specifici	News sito web Comunicati stampa Social Network Email Incontri Eventi/Workshop URP
PARTNER DI PROGETTO	Contenuti del progetto Risultati raggiunti	News sito web Comunicati stampa Social Network E-mail Eventi/Workshop
CENTRI DI RICERCA E IMPRESE, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E CAMERE DI COMMERCIO	Progetti e iniziative strategiche Materiale informativo News	News sito web Comunicati stampa Social Network E-mail Incontri Eventi/Workshop
PERSONALE	Strategia dell'Ente Obiettivi di performance Attività in corso Materiale informativo Novità per il personale	Incontri plenari Incontri News Intranet Brochure e dépliant Email
START-UP	Progetti e iniziative strategiche Materiale informativo Eventi News	News sito web Comunicati stampa Social Network E-mail Incontri Eventi/Workshop
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	Avvio di corsi	News sito web Comunicati stampa Social Network E-mail
SOCIETÀ PARTECIPATE	Progetti e iniziative strategiche Materiale informativo	PEC E-mail

STAKEHOLDER	OGGETTO DELLA COMUNICAZIONE	CANALE DI COMUNICAZIONE
		Eventi Incontri
MASS MEDIA	Attività dell'Ente Risultati raggiunti Attività del Parco	News sito web Comunicati stampa Social Network E-mail

3. METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il sistema di valutazione della performance organizzativa si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si riferisce alle seguenti macroaree:

- grado di attuazione della strategia e impatto delle azioni strategiche intraprese;
- livello quantitativo e qualitativo delle attività e dei servizi e soddisfazione dei destinatari;
- rilevazione dell'utilizzo delle risorse e dell'efficienza/efficacia dei processi gestionali;
- qualità e quantità delle relazioni con gli *stakeholder*.

L'analisi viene condotta a livello di ciascuna area strategica identificata dal Consiglio di Amministrazione e consiste nel monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi annuali di tipo trasversale considerando il loro apporto al conseguimento degli obiettivi strategici su proiezione triennale. La valutazione prende in esame le risorse allocate, grazie anche alla funzione di integrazione del Controllo di Gestione, le azioni intraprese e il loro impatto, i punti di forza e le criticità al fine di misurare la dimensione finale dell'*outcome*. Il processo di controllo strategico, attivato dal Direttore Generale, viene effettuato avvalendosi del supporto della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance; gli esiti della valutazione sono riportati nell'ambito della Relazione sulla performance.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale si innesta nel processo di misurazione e valutazione della performance, processo sistematico e continuo attraverso cui l'Ente individua le proprie linee strategiche di intervento, i propri obiettivi e le proprie opportunità di crescita.

Il Direttore Generale, i Direttori di Struttura, di Sezione e di Istituto esprimono una valutazione sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato.

Quanto più i Direttori condividono con i loro collaboratori gli obiettivi affidati, i risultati attesi, i parametri di valutazione, tanto più la valutazione diventa un concreto strumento per migliorare la prestazione di tutto il personale, per gestire e sviluppare le risorse umane, per ottimizzare il funzionamento organizzativo.

Nell'ambito del Sistema di valutazione della performance, la valutazione individuale ha i seguenti obiettivi:

- premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Ente, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

4.1 GLI AMBITI OGGETTIVI E SOGGETTIVI

Il sistema di valutazione del personale è collegato:

- per il personale con incarichi dirigenziali dei dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, (art. 9, comma 1, D.Lgs. 150/2009):
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una ponderata differenziazione dei giudizi;
 - d-bis) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità;
- per il restante personale (art. 9, comma 2, D.Lgs. 150/2009):
- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Secondo l'organizzazione dell'Ente possono essere distinte diverse tipologie di destinatari della misurazione e valutazione della performance individuale. Nell'ambito oggettivo dell'art. 9, comma 1, del D.L. 150/2009 e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei diversi C.C.N.L. applicabili, sono valutati i soggetti incaricati quali Direttore Generale, Direttori di Struttura, di Sezione e di Istituto.

Nell'ambito dell'art. 9, comma 2, del D.L. 150/2009 e con corresponsione di trattamenti economici diversificati in ragione dei profili di appartenenza, è valutato il restante personale, con previsione di appositi obiettivi individuali per il solo personale titolare di incarico di responsabile di ufficio.

L'inclusione del personale con profilo di tecnologo/ricercatore nell'ambito del presente sistema di misurazione e valutazione è stata effettuata per preservare il carattere gestionale, piuttosto che amministrativo, della performance organizzativa e per valorizzare il contributo di tutte le figure professionali nell'organico dell'Ente al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organo di vertice dell'Amministrazione. Lo sviluppo di un parallelo sistema di valutazione destinato alla dimensione scientifica e tecnologica potrà, in futuro, portare a una diversa considerazione di tale scelta valutativa, che dovrà tuttavia prevedere un necessario coordinamento con le norme della contrattazione collettiva applicabile.

4.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione individuale del personale dell'Ente è basata su due componenti dell'attività lavorativa:

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Alla valutazione consegue l'erogazione del premio di produttività secondo le previsioni dei distinti C.C.N.L. Il Sistema di misurazione e valutazione prevede l'adozione del meccanismo "a cascata" (*cascading*), considerato sotto un duplice aspetto:

1) in ordine all'assegnazione degli obiettivi: ciascun dipendente eredita, in misura differenziata rispetto al diverso grado di responsabilità connesso al ruolo, gli obiettivi operativi dell'Ente, che hanno natura trasversale in quanto tutti i dipendenti e tutte le unità organizzative dell'Ente devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo trasversale approfondendo la massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo per tutti i soggetti coinvolti; i dipendenti assegnati a una specifica struttura, ereditano inoltre la valutazione degli obiettivi di unità organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza (OU). L'assegnazione di obiettivi individuali al dipendente (Direttore Generale, Direttori di Struttura, Sezione e Istituto e responsabile di Ufficio) rientra sempre nella sfera di intervento della struttura di appartenenza e discende dagli obiettivi di performance operativi trasversali (OP) o di unità organizzativa di appartenenza (OU) o individuali assegnati alla struttura e al superiore gerarchico.

2) in ordine alla valutazione: il valutato ha come valutatore chi gli assegna gli obiettivi; nel caso del Direttore Generale, la valutazione è effettuata dal Consiglio di Amministrazione in base alla proposta di valutazione formulata dall'OIV.

Valutato	Valutatore
Direttore Generale	C.d.A., su proposta dell'O.I.V.
Direttore di Struttura	Direttore Generale
Direttore di Sezione/Istituto	Direttore di Struttura (o Direttore Generale in caso di interim)
Responsabile ufficio	Direttore di Struttura (o Direttore Generale per il personale assegnato alla Direzione Generale oppure in caso di interim) su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto competente (se presente)
Altro personale	Direttore di Struttura (o Direttore Generale per il personale assegnato alla Direzione Generale oppure in caso di interim) su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto competente (se presente)

La soluzione “a cascata” nell’assegnazione degli obiettivi è un meccanismo che consente di avvicinare progressivamente gli obiettivi all’esecutore dell’attività, rendendone il conseguimento sempre più dipendente dalla sua diretta azione. La partecipazione di tutti i soggetti facenti parte di una struttura, a qualsiasi livello incardinati, è elemento fondamentale per il conseguimento degli obiettivi dell’Ente. Pertanto, il fatto di “ereditare” gli obiettivi di natura trasversale nell’ambito della valutazione non significa “subire” una conseguenza in modo passivo, bensì ottenere un riconoscimento indiretto del proprio contributo fattivo, in quanto senza il contributo di tutta l’organizzazione gli obiettivi non sono conseguibili.

La valutazione del personale non dirigente e non titolare di incarico di responsabile di ufficio viene operata su proposta, ove istituito, del responsabile dell’Ufficio di appartenenza del valutato.

4.3 AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Sulla base dei componenti dell’attività lavorativa considerati ai fini della valutazione, il sistema prende in esame tre aree:

a) Area di valutazione del risultato	b) Area di valutazione dei comportamenti organizzativi	c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi
Riferita al grado di raggiungimento dei risultati rispetto al target proposto, inteso quale livello di raggiungimento degli obiettivi operativi, di unità organizzativa e individuali	Riferita al grado di copertura del ruolo	Riferita al grado di differenziazione che il Direttore Generale e i Direttori di Struttura raggiungono in sede di espressione dei giudizi sui comportamenti organizzativi del personale delle strutture di diretta responsabilità

a) Area di valutazione del risultato

In questa area di valutazione vengono presi a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi definiti ed affidati all’inizio dell’anno. Caratteristica comune degli obiettivi è di essere:

- specifici;
- misurabili;
- ripetibili;
- ragionevolmente realizzabili;
- collegati a precise scadenze temporali.

Gli obiettivi, inoltre, vanno formulati ed assegnati in coerenza degli obiettivi, le priorità e le attribuzioni delle strutture, assicurando congruenza con le responsabilità del ruolo e adottando formulazioni chiare.

Fermo restando che gli obiettivi trattati nella presente sezione si intendono sempre quali obiettivi operativi (derivazione su base annuale degli obiettivi strategici/triennali), gli obiettivi assegnati rientrano nelle seguenti tre tipologie e sono assegnati in relazione al ruolo e alle competenze assegnate alla struttura diretta:

- **obiettivi annuali di tipo trasversale:** riguardano tutte le unità organizzative dell’Ente, in quanto alla realizzazione di un determinato obiettivo contribuiscono tutte le Strutture dell’Ente ciascuna per le attività rientranti nella propria diretta competenza. Questa caratteristica implica la necessità che tutte le strutture profondano ogni sforzo e massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell’obiettivo. L’assegnazione è operata, attraverso un processo partecipato, dai Direttori e dal Direttore Generale.
- **obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità:** gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità sono direttamente collegati all’attività dell’unità organizzativa di appartenenza e hanno una diretta attinenza al ruolo ricoperto e alla struttura diretta.
- **obiettivi individuali:** riguardano obiettivi più direttamente connessi al ruolo di responsabilità (dirigenziale o di responsabile di ufficio) in una determinata struttura. Gli obiettivi individuali del personale con incarico di responsabile di ufficio sono assegnati dal Direttore di Struttura su indicazione del Direttore di Sezione o Istituto, se presenti e hanno diretta attinenza al ruolo ricoperto e all’ufficio oggetto dell’incarico, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategico-operativi descritti nel PIAO dell’Ente.

Nell’ambito della medesima area strategica, il risultato conseguito in misura superiore al target può compensare, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo di gestione ordinaria o di tipo straordinario (*overachievement*). Nel caso in cui si prefigurino l’utilizzo di quote di *overachievement*, **questo va comunicato entro il 30 settembre**.

Gli obiettivi, sia operativi di tipo trasversale che individuali che di unità organizzativa di diretta responsabilità, sono misurati attribuendo un coefficiente di valutazione calcolato in base al rapporto tra la misura rilevata e il target previsto, arrotondato alla seconda cifra decimale.

Nel caso in cui l’obiettivo non sia misurabile in termini meramente quantitativi o in casi in cui si debba eccezionalmente tenere conto di ulteriori criteri di valutazione del conseguimento, quali i tempi, la qualità e la fruibilità del risultato, il valutatore compila l’**allegato 11** (Format valutazione di tipo qualitativo) utilizzando la seguente scala di valutazione:

OBIETTIVI DI TIPO QUALITATIVO	
Negativo	1
Insufficiente	2
Quasi sufficiente	3
Sufficiente	4
Discreto	5
Buono	6
Ottimo	7

Al fine di consentire una maggiore differenziazione dei giudizi, è consentito a ciascun valutatore di attribuire anche valutazioni intermedie tra i gradini della scala (es. 1,5 - 2,5 - 3,5 - 4,5 - 5,5 ecc.).

L’assegnazione degli obiettivi individuali in corso d’anno tiene conto di quanto stabilito nel successivo par. 6.3.

b) Area di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata, in relazione al ruolo, considerando il comportamento effettivamente posto in essere dal valutato.

Questa valutazione prende in considerazione la qualità dell'apporto personale al funzionamento della struttura di appartenenza e dell'organizzazione nel suo complesso. In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi virtuosi che l'organizzazione valuta possano concorrere al raggiungimento dei risultati, e, in generale, al proficuo svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

L'area della valutazione dei comportamenti organizzativi permette di valutare il grado di copertura di ruolo e di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione fornita, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

I comportamenti esaminati, le relative aree di afferenza, nonché la scala di misurazione applicata sono contemplati nei seguenti allegati:

- per il Direttore Generale (**allegato 3B**)
- per i Direttori di Struttura, Sezione/Istituto (**allegato 4C**);
- per i Responsabili di Ufficio (**allegato 5B**);
- per il restante personale (**allegato 6A**).

Nel caso di specifici item che tengono in considerazione l'attività svolta dal dipendente nell'ambito di gruppi di lavoro interservizi formalizzati (con Ordini di servizio), la valutazione è operata su proposta del coordinatore del gruppo (*team leader*). La valutazione dell'item dedicato al coordinatore viene svolta dal Direttore Generale.

Il valutatore utilizza la seguente scala:

DESCRIZIONE	Scala
Mai	1
Raramente, il comportamento rappresenta un'eccezione	2
Talvolta: il comportamento è tenuto con frequenza inferiore alle attese	3
Con sufficiente frequenza: il comportamento è tenuto con frequenza adeguata ma con alcune eccezioni	4
Con buona frequenza: il comportamento viene tenuto nella maggior parte dei casi	5
Costantemente, si tratta di un comportamento abituale	6
Sempre: rappresenta un esempio per i colleghi	7

Al fine di consentire una maggiore differenziazione dei giudizi, è consentito a ciascun valutatore di attribuire anche valutazioni intermedie tra i gradini della scala (es. 1,5 - 2,5 - 3,5 - 4,5 - 5,5 ecc.).

Allo scopo di favorire l'omogeneità del metro valutativo, il Direttore Generale organizza una riunione di coordinamento con i Direttori delle strutture in apertura della campagna di valutazione annuale (riunione di pre-calibrazione). Successivamente, il Direttore Generale e i Direttori di Struttura concludono le valutazioni dei comportamenti organizzativi del personale afferente. Prima della restituzione dei risultati ai dipendenti, i Direttori (Direttore Generale, Direttori di Struttura/Sezione/Istituto) si riuniscono (riunione di calibrazione) con l'Ufficio Pianificazione Strategica e Internal Audit per l'analisi delle risultanze, in forma anonima, delle valutazioni raccolte e per accordarsi sulle eventuali modifiche dei *rating* di valutazione (*performance*

calibration). All'esito della riunione, se necessario, le valutazioni sono perfezionate e/o modificate in base all'accordo raggiunto.

I meccanismi di calibrazione sopra descritti sono finalizzati a migliorare la precisione delle valutazioni, ad aumentare la percezione di equità e il tasso di trasparenza interno.

c) Area di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

In questa area è considerata la capacità del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura, di Sezione / Istituto di differenziare i giudizi espressi sui comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale assegnato alle strutture di diretta responsabilità. In coerenza con la previsione normativa che impone una "significativa differenziazione dei giudizi", si prevede che ciascun valutatore (Direttore Generale e Direttori di Struttura) garantisca nell'esercizio di valutazione il rispetto di un determinato indice minimo di differenziazione dei giudizi, formalmente stabilito di anno in anno dal Direttore Generale tenendo conto di quanto discusso nell'ambito della riunione di coordinamento iniziale (cfr. paragrafo precedente) e dei risultati registrati negli esercizi precedenti; l'indice può essere eventualmente differenziato, ad esempio in base alla numerosità dei soggetti valutati. Il rispetto di tale indice è obbligatorio ed è oggetto di specifica comunicazione in fase di avvio del processo di valutazione.

L'indice di varianza è monitorato dal Direttore Generale con il supporto operativo e metodologico dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Internal Audit.

4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale rappresenta la figura di vertice gestionale dell'Ente, cui è riconosciuto, in base allo Statuto, il trattamento giuridico di un dirigente di livello generale. La valutazione viene operata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente in base a una proposta dell'OIV, che contiene gli elementi per la valutazione.

La valutazione è data per il 65% dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale, per il 20% dal grado di conseguimento degli obiettivi individuali, per il 5% dal grado di conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e per il 10% dalla valutazione dei comportamenti organizzativi.

È prevista la possibilità che, nell'ambito di uno specifico ambito di valutazione il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

In sede di valutazione della performance individuale, il Consiglio di Amministrazione verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato, come la mancata o tardiva emanazione del provvedimento amministrativo (art. 2, comma 8, legge 241/1990), il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (art. 21, comma 1bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di collaborazione (art. 7, comma 5-bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di lavoro flessibile (art. 36, comma 5 e 5 quater, D.Lgs. n. 165/2001), la mancata costituzione del Comitato Unico di Garanzia (art. 57, comma 5, D.Lgs. n. 165/2001), l'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (art. 12, D.L. n. 82/2005), l'assolvimento degli obblighi di trasparenza (art. 44 e 46, D.Lgs. n. 33/2013). La verifica viene effettuata avvalendosi dei dati forniti dagli uffici competenti e, in caso di inosservanze accertate, può comportare la riduzione o la mancata corresponsione della retribuzione di risultato. In tale ultimo caso, si applicano alla performance individuale complessiva i seguenti coefficienti:

Tipologia inosservanza	coefficiente
Nessuna	1
Inosservanza lieve	$\geq 0,9 - < 1$
Inosservanza media	$\geq 0,8 - < 0,9$
Inosservanza grave	$\geq 0,7 - < 0,8$

Il processo di valutazione della performance individuale del Direttore Generale si articola in quattro fasi, supervisionate dall'Organismo Indipendente di Valutazione che ne formula apposita proposta al Consiglio di Amministrazione:

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa e individuali assegnati, con attribuzione del punteggio a questi riservato (proposta OIV);
- 2) valutazione della performance complessiva da parte del Consiglio di Amministrazione, che attribuisce anche la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale;
- 3) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 7**);
- 4) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio complessivo conseguito.

4.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI STRUTTURA

Per il personale con incarico di Direttore di Struttura la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva in misura prevalente, ovvero nella misura del 75% (rispettivamente, 65% e 10%).

Il grado di conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità (OU) può essere riferito agli obiettivi di Struttura oppure alla media del grado di conseguimento degli obiettivi direttamente assegnati alle Sezioni/Istituti laddove costituiti. Si precisa che in questo caso la valutazione del raggiungimento degli obiettivi o la validazione dell'eventuale proposta di modifica deve essere approvata dal Direttore Generale che è soggetto non direttamente coinvolto, anche ai fini di premialità, negli obiettivi.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 20%.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

In sede di valutazione della performance individuale, il Direttore Generale verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato, come la mancata o tardiva emanazione del provvedimento amministrativo (art. 2, comma 8, legge 241/1990), il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (art. 21, comma 1bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di collaborazione (art. 7, comma 5-bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di lavoro flessibile (art. 36, comma 5 e 5 quater, D.Lgs. n. 165/2001), la mancata costituzione del Comitato Unico di Garanzia (art. 57, comma 5, D.Lgs. n. 165/2001), l'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (art. 12, D.L. n. 82/2005), l'assolvimento degli obblighi di trasparenza (art. 44 e 46, D.Lgs. n. 33/2013). La verifica viene effettuata avvalendosi dei dati forniti dagli uffici competenti e, in caso di inosservanze accertate, può comportare la riduzione o la mancata corresponsione della retribuzione di risultato. In tale ultimo caso, si applicano alla performance individuale complessiva i seguenti coefficienti:

Tipologia inosservanza	coefficiente
Nessuna	1
Inosservanza lieve	$\geq 0,9 - < 1$

Inosservanza media	$\geq 0,8 - < 0,9$
Inosservanza grave	$\geq 0,7 - < 0,8$

Il processo di valutazione della performance individuale dei Direttori di Struttura si articola in cinque passaggi:

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi trasversali, di unità organizzativa e individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 8**);
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

4.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI SEZIONE/ ISTITUTO

Per il personale con incarico di Direttore di Sezione / Istituto la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità incide sulla valutazione complessiva in misura prevalente, ovvero nella misura del 70% (rispettivamente, 60% e 10%). La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi dal valutato rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 25%.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

In sede di valutazione della performance individuale, il Direttore Generale verifica anche l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato, come la mancata o tardiva emanazione del provvedimento amministrativo (art. 2, comma 8, legge 241/1990), il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione (art. 21, comma 1bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di collaborazione (art. 7, comma 5-bis, D.Lgs. n. 165/2001), la regolarità sull'utilizzo di contratti di lavoro flessibile (art. 36, comma 5 e 5 quater, D.Lgs. n. 165/2001), la mancata costituzione del Comitato Unico di Garanzia (art. 57, comma 5, D.Lgs. n. 165/2001), l'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (art. 12, D.L. n. 82/2005), l'assolvimento degli obblighi di trasparenza (art. 44 e 46, D.Lgs. n. 33/2013). La verifica viene effettuata avvalendosi dei dati forniti dagli uffici competenti e, in caso di inosservanze accertate, può comportare la riduzione o la mancata corresponsione della retribuzione di risultato. In tale ultimo caso, si applicano alla performance individuale complessiva i seguenti coefficienti:

Tipologia inosservanza	coefficiente
Nessuna	1
Inosservanza lieve	$\geq 0,9 - < 1$
Inosservanza media	$\geq 0,8 - < 0,9$
Inosservanza grave	$\geq 0,7 - < 0,8$

Il processo di valutazione della performance individuale dei Direttori di Sezione/ Istituto si articola in cinque passaggi:

- 1) valutazione dei risultati ottenuti in ordine agli obiettivi trasversali, di unità organizzativa e individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 8**);
- 5) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

4.7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITÀ DI UFFICIO

Per il personale titolare di incarico di responsabile di ufficio, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e di unità organizzativa incide sulla valutazione complessiva nella misura del 45% (rispettivamente 40% e 5%). La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali incide sulla valutazione complessiva nella misura del 5% mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi rispetto al ruolo esercitato nell'organizzazione incide sulla valutazione complessiva nella misura del 50%.

Il dipendente eredita "a cascata", gli obiettivi operativi trasversali dell'Ente e gli obiettivi dell'unità organizzativa alla quale è assegnato.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali), il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

Il processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio si articola in sei passaggi:

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa;
- 2) valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 4) eventuale revisione delle proposte dei comportamenti organizzativi a seguito della riunione di calibrazione;
- 5) calcolo del punteggio complessivo conseguito;
- 6) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 9**);
- 7) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio conseguito.

4.8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILE DI UFFICIO

Per il personale con qualifica non dirigenziale e non titolare di incarico di responsabile di ufficio, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi trasversali e di unità organizzativa incide sulla valutazione complessiva nella misura del 35% (rispettivamente 30% e 5%), mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi concorre in misura pari al 65%.

Pertanto, non è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali a queste due tipologie di personale, fermo restando che il dipendente eredita "a cascata", gli obiettivi operativi trasversali dell'Ente e gli obiettivi dell'unità organizzativa alla quale è assegnato.

È prevista la possibilità che, all'interno di uno specifico ambito di valutazione (obiettivi trasversali) il risultato conseguito per un obiettivo in misura superiore al target compensi, solo in parte (max 25% e per un solo obiettivo), il mancato o parziale raggiungimento del risultato di un altro obiettivo del medesimo ambito (*overachievement*).

Il sistema di valutazione collega il trattamento accessorio incentivante previsto nel contratto collettivo ai risultati organizzativi conseguiti e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio si articola in sei passaggi:

- 1) attribuzione del punteggio relativo agli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa;
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione del punteggio a questi riservato;
- 3) eventuale revisione delle proposte dei comportamenti organizzativi a seguito della riunione di calibrazione;
- 4) calcolo del punteggio complessivo;
- 5) consegna della scheda di valutazione complessiva (**allegato 10**);
- 6) attribuzione del trattamento accessorio incentivante calcolato in proporzione al punteggio complessivo conseguito.

4.9 MODALITÀ E FORMULE PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Obiettivi operativi (OP)

La valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo operativo la valutazione è data da: valore conseguito diviso valore atteso. Nel caso in cui la media OP sia superiore a 1, viene riportata all'unità.

$$OP = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OP_i$$

dove n= numero OP;

OP_i hanno natura trasversale rispetto alle unità organizzative dell'Ente;

P_{OP} è in funzione del ruolo aziendale secondo tabella;

Per ogni OP_i è indicato un referente incaricato di monitorare e rendicontare il livello di raggiungimento.

Obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità (OU)

La valutazione degli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo di unità organizzativa la valutazione è data da: valore conseguito diviso valore atteso. Nel caso in cui la media OU sia superiore a 1, viene riportata all'unità.

$$OU = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OU_i$$

dove n= numero OU

P_{OU} è applicabile solo al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative.

In assenza di Uffici assegnati a una Struttura, gli OU della Struttura derivano dalla media degli OU degli Istituti o delle Sezioni afferenti.

Obiettivi individuali (OI)

La valutazione degli obiettivi individuali è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo individuale la valutazione è data da: valore conseguito diviso valore atteso. Nel caso in cui la media OI sia superiore a 1, viene riportata all'unità.

$$OI = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OI_i$$

dove n= numero OI

P_{OI} è applicabile solo al Direttore Generale, ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e ai responsabili ufficio e non viene ereditato dal personale delle relative unità organizzative.

Comportamenti organizzativi (OC)

La valutazione dei comportamenti organizzativi è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli comportamenti, normalizzata ai fini dell'applicazione del peso ad essa riservato.

$$OC = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n OC_i$$

dove n= numero OC

OC è differenziato in funzione della qualifica e ruolo.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale è data dalla media pesata delle valutazioni conseguite per ciascun parametro (OP –OU –OI – OC) secondo i seguenti pesi:

	P _{OP}	P _{OU}	P _{OI}	P _{OC}	Tot.
DIRETTORE GENERALE	65	5	20	10	100
DIRETTORE DI STRUTTURA	65	10	5	20	100
DIRETTORE DI SEZIONE / ISTITUTO	60	10	5	25	100
RESPONSABILE UFFICIO	40	5	5	50	100
ALTRO PERSONALE	30	5	-	65	100

$$V_{pi} = OP * P_{OP} + OU * P_{OU} + OI * P_{OI} + OC * P_{OC}$$

° Nota 1: ai fini dell'erogazione della premialità, la valutazione V_{pi} viene arrotondata per eccesso alla seconda cifra decimale (≥ 5).

° Nota 2: si precisa che la valutazione degli obiettivi operativi di tipo trasversale (P_{OP}) e di Unità organizzativa (P_{OU}) è effettuata applicando il meccanismo del "cascading" (§ 4.6 e 4.7).

4.10 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE; FASI DEL MONITORAGGIO, DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE, DELLA VALIDAZIONE E DELL'EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ

Nel mese di giugno di ogni anno la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance avvia il **monitoraggio intermedio** sullo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi previsti dal PIAO; STP richiede al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura, Sezione e Istituto e ai responsabili di Ufficio di verificare il livello di conseguimento degli obiettivi, indicando eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione. All'esito del monitoraggio intermedio, potranno essere richieste variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, in ragione di effettivi cambiamenti di varia natura che comportino la necessità di una riprogrammazione dell'obiettivo.

La richiesta di modifica obiettivo può essere formulata dal Direttore Generale e dai Direttori di Struttura, Sezione e Istituto per quanto attiene agli OP in cui sono referenti, e agli OU e OI di diretta responsabilità; questi ultimi riguardano anche i responsabili di Ufficio. In tutti i casi precedentemente indicati la richiesta di modifica deve essere corredata da motivazioni oggettive che rendono i rispettivi obiettivi o indicatori della performance inidonei o impossibili da conseguire per fatti sopravvenuti. Tali richieste devono essere oggetto di valutazione e validazione da parte del Direttore Generale unitamente alle eventuali azioni correttive e/o migliorative. Le richieste di modifica degli obiettivi dovranno essere inviate alla STP con adeguato anticipo, in modo tempestivo e comunque non oltre il mese di ottobre. La STP opera una verifica sulla proposta di modifica, che viene poi sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione del piano obiettivi aggiornato.

Tali richieste di variazione degli obiettivi dovranno previamente essere presentate all'OIV, per il tramite della

STP, utilizzando l'apposito modulo. Per garantire razionalità, trasparenza e correttezza nel processo di rimodulazione degli obiettivi, le richieste di modifica dovranno essere validate sempre dal Direttore Generale, purché questo non sia direttamente interessato alla rimodulazione. **(Allegato12)**.

Il rapporto dell'attività del primo semestre del PIAO viene prodotto entro la fine di luglio ed esaminato insieme all'OIV.

La fase di monitoraggio intermedio riguarda inoltre l'ambito della misurazione della performance individuale basata sui comportamenti organizzativi, limitatamente ai casi di grave scostamento dal comportamento atteso. Nel caso in cui il Direttore di Struttura, anche per il tramite dei Direttori di Sezione e Istituto, o il Direttore Generale rilevi che un dipendente assegnato alla propria struttura abbia posto in essere comportamenti organizzativi che possano dare luogo a una valutazione inferiore al 4 della misura massima attribuibile, è tenuto a segnalare al dipendente i principali elementi di osservazione tenuti in considerazione, proponendo specifiche azioni di miglioramento.

Costituisce valutazione negativa, ai fini di quanto previsto dall'art. 3, comma 5bis, del D.Lgs. n. 150/2009, l'aver riportato una valutazione complessiva inferiore al 30% dei corrispondenti punti massimi in relazione a:

- la media della valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, per il personale dirigenziale;
- la media della valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, per il personale non dirigenziale che sia titolare di incarichi di responsabile di Ufficio;
- i comportamenti organizzativi (per il personale non dirigenziale e non titolare di incarichi di responsabile di Ufficio).

La misurazione e valutazione della performance prevede, a consuntivo dell'anno oggetto di programmazione, le seguenti principali attività:

- 1) la misurazione a consuntivo dei livelli di conseguimento degli indicatori di valore pubblico;
- 2) la misurazione del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale;
- 3) la misurazione del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura, di Sezione e Istituto;
- 4) la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di Ufficio;
- 5) la misurazione del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura, Sezione e Istituto;
- 6) la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di Ufficio;
- 7) la raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale dipendente;
- 8) la redazione della Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.
- 9) l'effettuazione di un audit interno semestrale sul conseguimento degli obiettivi;
- 10) l'approvazione della Relazione sulla Performance;
- 11) la consegna agli interessati delle schede di valutazione della performance individuale e l'effettuazione del colloquio di feedback con il proprio superiore;
- 12) la validazione della Relazione sulla performance;
- 13) l'erogazione della premialità al personale dipendente;
- 14) la valutazione del Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione e su proposta dell'OIV;
- 15) l'erogazione dell'indennità di risultato al Direttore Generale.

ATTIVITÀ	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre
1 LA MISURAZIONE A CONSUNTIVO DEI LIVELLI DI CONSEGUIMENTO DEGLI INDICATORI DI VALORE PUBBLICO	■							
2 LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI TIPO TRASVERSALE	■							
3 LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRETTORI DI STRUTTURA, DI SEZIONE / ISTITUTO	■							
4 LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI AI RESPONSABILI DI UFFICIO		■						
5 VALUTAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALI E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRETTORI DI STRUTTURA / SEZIONE E ISTITUTO		■						
6 RACCOLTA DELLE VALUTAZIONI SUI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DI TUTTO IL PERSONALE			■					
7 EFFETTUAZIONE DI UN REPORT INTERNO SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI			■					
8 APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE				■				
9 CONSEGNA AGLI INTERESSATI DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE					■			
10 VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE					■			
11 EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ AL PERSONALE DIPENDENTE					■			
12 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE					■			
13 EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO AL DIRETTORE GENERALE						■		
14 RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA, INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI						■		

Figura 4 - Ciclo della performance: B) fasi di misurazione e valutazione

ID B1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: la misurazione a consuntivo dei livelli di conseguimento degli indicatori di valore pubblico			
Responsabilità: OIV; STP			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia al Direttore Generale e ai Direttori di ciascuna struttura individuata dal PIAO una richiesta per verificare i livelli di conseguimento degli indicatori di valore pubblico definiti dal PIAO e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazione monitoraggio valore pubblico	La Relazione ha ad oggetto i livelli di conseguimento degli indicatori di valore pubblico e la misurazione dell'impatto generato	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

ID B2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: la misurazione del conseguimento degli obiettivi strategico-operativi e operativi di tipo trasversale			
Responsabilità: OIV; STP			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia al Direttore Generale e ai Direttori di ciascuna struttura individuata dal PIAO una richiesta per verificare il conseguimento dell'obiettivo e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazione sul conseguimento obiettivi	La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

Il Direttore Generale e i Direttori di Struttura indicati nel PIAO quali referenti per il monitoraggio e la rendicontazione di uno o più obiettivi di tipo trasversale devono redigere la Relazione sul conseguimento di tali obiettivi, con la collaborazione degli uffici che detengono dati e informazioni necessarie alla misurazione.

ID B3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: la misurazione del conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto			
Responsabilità: STP, Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di gennaio la Struttura Tecnica della Performance (STP) invia al Direttore Generale e ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto una richiesta per verificare il conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e/o individuali e raccogliere le relazioni e i dati a comprova	Relazioni del Direttore Generale e dei Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto	La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica oltre ad eventuali elementi di valutazione nel caso in cui l'obiettivo debba essere valutato in termini qualitativi (par. 4.3) e a ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione	Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano

ID B4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di ufficio			
Responsabilità: STP, Direttori delle Strutture/ Sezioni e Istituti			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Nel mese di gennaio STP invia ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e al Direttore Generale una richiesta avente ad oggetto la misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali assegnati ai responsabili degli uffici della propria struttura organizzativa	Schede di valutazione degli obiettivi individuali	La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 5 al presente documento.	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

La STP assegna un termine massimo entro il quale inviare le relazioni sul conseguimento degli obiettivi. Gli interessati potranno, motivatamente, chiedere un differimento del termine. In caso di ingiustificato mancato rispetto del termine assegnato, l'obiettivo non sarà considerato raggiunto.

ID B5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Valutazione conseguimento obiettivi di unità organizzativa e individuali e valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture/Sezioni e Istituti			
Responsabilità: Direttore Generale, Direttori di Struttura			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Il valutatore (Direttore Generale o Direttore di Struttura per Sezioni e Istituti) esplicita il livello di valutazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali, e opera la valutazione dei comportamenti, compilando la scheda di valutazione	Schede di valutazione obiettivi di unità organizzativa e individuali e dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è riportata nell'allegato 4 al presente documento	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

Il valutatore (Direttore Generale o Direttore di Struttura per Sezioni e Istituti) esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti. Il valutatore compila quindi le schede di valutazione (**Allegato 4**), articolate:

1) nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio assegnato relativo al livello di raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e il punteggio riservato agli obiettivi individuali assegnati ai Direttori delle Strutture/ Sezioni e Istituti;

2) nella **parte b)**, relativa ai comportamenti organizzativi, compilata all'esito della valutazione sui comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture/ Sezioni e Istituti. Le valutazioni dei comportamenti organizzativi tengono conto di quanto definito nell'apposita riunione di *performance calibration*.

La scheda di valutazione viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della conferma della scheda per presa visione (via posta elettronica e/o con firma), ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione (§5.4).

Il Direttore Generale e i Direttori di Struttura possono delegare il colloquio di *feedback* ai competenti Direttori di Sezione/Istituto, fermo restando la possibilità per il valutato di effettuare il colloquio alla presenza dello stesso Direttore Generale o Direttore di Struttura, previa apposita richiesta. Il colloquio di *feedback* è di norma svolto con il solo valutato perché è un momento di dialogo e confronto importante. È facoltà del Direttore Generale ovvero del Direttore di Struttura/Sezione/Istituto prevedere un colloquio di *feedback* alla presenza del responsabile di ufficio del valutato in caso il valutatore o il delegato ne ritenesse la necessità, fermo restando il diritto del valutato di effettuare un colloquio individuale con il proprio direttore.

ID B6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale			
Responsabilità: DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINE
Nel mese di marzo l'ufficio competente invia ai Direttori di Struttura / Sezione/ Istituto e al Direttore Generale una richiesta relativa alla misurazione della performance individuale basata sul conseguimento dei comportamenti organizzativi	Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi	La scheda di valutazione è differenziata in funzione del profilo professionale di ciascun dipendente	Entro il 30 aprile successivo all'adozione del Piano

Ciascun valutatore (Direttore di Struttura e Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione dei risultati e opera la valutazione dei comportamenti.

Il valutatore compila quindi le schede di valutazione, differenziate tra il personale titolare di incarico di ufficio

e il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio:

1) per il personale non dirigenziale con incarico di Responsabile di ufficio il valutatore compila il **modello Allegato 5**, nella **parte a)**, relativa all'area di valutazione degli obiettivi/risultati, dove riporta il punteggio riservato agli obiettivi individuali assegnati al responsabile e, operata la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, compila la **parte b)** del medesimo allegato.

2) per il personale non dirigenziale e non titolare di incarico di Responsabile di ufficio, il valutatore compila il modello **Allegato 6**, dove riporta la valutazione relativa ai comportamenti organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale è effettuata con il coordinamento del Direttore Generale, che verifica la metrica di valutazione utilizzata per garantirne l'omogeneità. La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene presentata al valutato e discussa in un apposito colloquio. Il valutato, fermo restando l'obbligo della firma della scheda per presa visione, ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere alla procedura di Conciliazione (§5.4). Le schede, compilate in ogni loro parte, sono inviate all'ufficio competente alla raccolta entro il mese di aprile.

ID B7 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: audit conseguimento obiettivi			
Responsabilità: STP, OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
STP effettua un audit interno verificando, a campione, il conseguimento degli obiettivi strategico-operativi e operativi di tipo trasversale e individuali	Carta di lavoro	L'esito delle verifiche effettuato è riportato in apposite carte di lavoro sottoposte a validazione da parte dell'OIV	Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano

ID B8 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione sulla performance			
Responsabilità: Struttura Tecnica Permanente; CDA			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
STP, sulla base dei dati raccolti, predispone la Relazione sulla performance da sottoporre all'approvazione del CDA	Relazione sulla Performance	La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa e individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. La Relazione evidenzia anche l'esito della misurazione della performance individuale del Direttore Generale, soggetta a valutazione secondo le modalità dell'ID B12	Entro il 30 maggio successivo all'adozione del Piano

La Relazione sulla performance (art.10, comma 1 lett. "b" del D.Lgs. n. 150/2009), successivamente all'approvazione da parte del CDA, viene trasmessa all'OIV per consentirne la validazione da pubblicare unitamente al Piano nella sezione Amministrazione Trasparente del sito Internet dell'Ente. La validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito; alla validazione consegue l'erogazione del premio di produttività secondo le previsioni dei distinti

C.C.N.L.; al termine del ciclo di valutazione della performance il Direttore Generale comunica a tutto il personale i risultati di performance organizzativa ottenuti dall'Ente.

ID B9 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: valutazione performance individuale – consegna schede			
Responsabilità: Ufficio competente			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
L'Ufficio competente consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale	Scheda Valutazione performance individuale	Dopo l'approvazione in CDA della Relazione sulla Performance, L'Ufficio competente consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale (allegati 7-8-9-10)	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

ID B10 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: validazione della Relazione sulla performance			
Responsabilità: OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINI
L'OIV procede agli accertamenti previsti per validare la Relazione sulla performance, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009	Documento di validazione	Dopo l'approvazione della Relazione della performance e della sua trasmissione a cura della STP, l'OIV valida la Relazione a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

ID B11 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: erogazione della premialità al personale dipendente			
Responsabilità: Ufficio Risorse Umane			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINI
L'Ufficio Risorse Umane provvede all'erogazione della premialità spettante a ciascun dipendente, incluso il personale titolare di incarichi di Direzione, sulla base dei risultati certificati dalla scheda di valutazione della performance individuale, utilizzando i fondi certificati dal Collegio dei Revisori.	Liquidazione premi nel cedolino paga	Dopo l'approvazione della Relazione della performance e della successiva validazione dell'OIV, l'Ufficio Risorse Umane provvede all'erogazione dei premi sulla base dei fondi certificati dal Collegio dei Revisori.	Entro 60 giorni dalla validazione dei risultati della performance individuale, previa certificazione dei fondi

ID B12 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: valutazione del Direttore Generale			
Responsabili: CDA, OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il valutatore (CDA su proposta OIV) esplicita il livello di valutazione sulla base dei dati e informazioni raccolte dall'OIV (verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo trasversale e di unità organizzativa; valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal Consiglio di Amministrazione)	Deliberazione del CDA	L'OIV, sulla base dei risultati validati nell'ambito della Relazione sulla Performance, fornisce al CDA gli elementi per operare la valutazione ai sensi dell'art. 7, comma 7, n. 13), dello Statuto dell'Ente	Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano

Con riferimento all'indennità di risultato spettante al Direttore Generale e al personale titolare di incarichi di Direzione, questa è subordinata alla verifica del rispetto delle vigenti norme che ne possono limitare o vietare l'erogazione (es. valutazione negativa, violazioni normative in materia di obblighi rilevanti ai fini della performance). In sede di prima applicazione dell'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13 (convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 21 aprile 2023, n. 41), in attesa di definire specifici indicatori e sistemi di monitoraggio interno, l'erogazione del 30% dell'indennità di risultato è in ogni caso condizionata alla verifica del rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

ID B13 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: erogazione dell'indennità di risultato al Direttore Generale			
Responsabilità: Ufficio Risorse Umane			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONE	TERMINI
L'Ufficio Risorse Umane provvede all'erogazione dell'indennità di risultato spettante al Direttore Generale, sulla base delle valutazioni operate dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'OIV	Liquidazione indennità nel cedolino paga	Dopo l'approvazione della deliberazione del CDA che approva la valutazione del Direttore Generale, l'Ufficio Risorse Umane provvede all'erogazione dell'indennità di risultato	Entro 30 giorni dalla deliberazione di cui all'ID B12

ID B14 MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
Attività: Relazione dell'OIV			
Responsabili: OIV			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
L'OIV, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, predispone la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Relazione sul Sistema	La Relazione sul Sistema contiene una verifica del funzionamento complessivo del sistema evidenziando gli aspetti positivi e le criticità, con proposte di ulteriore sviluppo e integrazione	Entro il 31 luglio

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando raccomandazioni e proposte. L'OIV comunica, laddove ritenute significative, le criticità riscontrate ai

competenti organi interni di governo e all'amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANVUR. È inoltre responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica.

5. I SISTEMI DI CONTROLLO

5.1 I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

L'obiettivo fondamentale dei sistemi di controllo interni è assicurare che l'Ente raggiunga i propri obiettivi operativi, finanziari, di conformità e di reporting con efficacia, efficienza ed economicità. Questo sistema è attentamente progettato per mitigare i rischi, prevenire frodi, garantire l'accuratezza delle informazioni finanziarie, confermarne la veridicità, assicurare la conformità alle normative e promuovere l'efficienza operativa. In tal modo, il controllo interno crea un ambiente organizzativo accurato, favorendo la gestione responsabile e la realizzazione coerente degli obiettivi preposti.

I controlli interni sono principalmente eseguiti da:

- il Collegio dei revisori dei conti;
- il Controllo strategico e Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) anche per il tramite della STP;
- il Controllo di gestione;
- l'auditing interno.

Ognuno di questi attori svolge un ruolo specifico nella verifica e nell'analisi dei processi aziendali, garantendo una valutazione indipendente e obiettiva che contribuisce al consolidamento dell'integrità e della solidità del sistema di controllo interno dell'Ente.

Il Collegio dei Revisori dei conti esercita il controllo di regolarità amministrativa e contabile degli atti dell'Ente e opera le verifiche relative alla gestione economica e patrimoniale e finanziaria, vigilando sull'osservanza della legge, dello Statuto e dei Regolamenti dell'Ente (art 56. Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità).

L'OIV esercita la funzione di controllo strategico ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Le modalità possono essere diverse, quali ad esempio:

- analisi di un campione rappresentativo di procedimenti, progetti e procedure, che l'OIV, anche per il tramite della struttura tecnica di supporto, può seguire in tutte le sue fasi al fine di valutare il sistema di controllo interno;
- analisi e verifiche sulla funzionalità degli obiettivi e delle azioni individuate nel Piano Triennale di Attività e nel PIAO al fine di realizzare le strategie;
- interviste e approfondimenti con i Direttori e i responsabili di ufficio delle materie oggetto di verifica e analisi;

Il Controllo di gestione costituisce uno strumento di monitoraggio e supporto alle decisioni che fornisce le informazioni necessarie a effettuare le scelte corrette in rapporto agli obiettivi da raggiungere.

Esso si avvale di strumenti quali il Sistema della Performance (Ufficio Pianificazione strategica e *internal audit*) e la Contabilità analitica (Ufficio Controllo di gestione e partecipazioni) ed è di norma articolato in tre fasi:

- 1) stesura del piano operativo degli obiettivi operativi annuali e delle azioni annuali; predisposizione di schede di budget strutturate per progetti e per centri di responsabilità, a cui vengono assegnate le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi stessi;
- 2) rilevazione periodica dei risultati raggiunti e dei dati relativi alle spese e alle entrate dei singoli progetti;
- 3) valutazione degli scostamenti dei dati predetti rispetto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione.

Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli centri di responsabilità e i progetti, verificando in

maniera complessiva e per ciascun centro le risorse acquisite, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti.

L'*internal audit* costituisce un processo sistematico volto a esaminare e riportare alla Direzione tutti gli aspetti relativi all'efficacia ed efficienza dei meccanismi di controllo interno. Questa funzione riveste un ruolo fondamentale nella valutazione di tali controlli, in quanto gli auditor interni conducono verifiche indipendenti per valutare se i processi aziendali sono adeguatamente progettati, implementati e attuati. Attraverso queste analisi, vengono formulate raccomandazioni per migliorare i sistemi di controllo interni, contribuendo così a garantire che l'Ente operi in modo conforme a quanto previsto.

L'attività specifica dell'*internal audit* è caratterizzata da indipendenza e obiettività, orientata al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente mediante la verifica del rispetto delle regole e la garanzia dell'allineamento delle strategie istituzionali con gli obiettivi prefissati. All'interno dell'organigramma dell'Ente, è istituito uno specifico Ufficio, ovvero l'Ufficio Pianificazione Strategica e *Internal Audit*, che opera direttamente sotto la supervisione del Direttore Generale. Questa struttura sottolinea l'importanza attribuita all'*internal audit* e alla pianificazione strategica all'interno della governance dell'Ente.

La Struttura Tecnica Permanente inoltre riporta periodicamente all'OIV i risultati del monitoraggio continuo sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema dei controlli interni.

6. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA E CASI PARTICOLARI

6.1 INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO COMPETENTE PER LA VALUTAZIONE

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura (Direttore di Struttura o Direttore Generale) presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione è operata da ciascun responsabile di struttura con riferimento al periodo nel quale il dipendente ha effettuato il servizio presso relativa la struttura. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità presso altro Ente), la valutazione viene operata con le medesime indicazioni sopra riportate.

6.2 IPOTESI DI ASSENZA

In tutti i casi in cui il dipendente non sia risultato in servizio nell'arco dell'esercizio per almeno 55 giorni lavorativi, considerata la carenza di elementi di osservazione per attribuire una valutazione dei comportamenti tenuti, gli viene attribuito d'ufficio il livello 3 su tutti i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione (scala di cui al paragrafo 4.3, lettera "b"). Questo punteggio non configura valutazione negativa (§ 4.10).

La produttività viene decurtata nelle ipotesi di assenza contemplate dalla vigente normativa.

6.3 CASI DI MODIFICA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

STP elabora periodici report sullo stato di avanzamento degli obiettivi stabiliti dal Piano della performance e monitora l'andamento degli stessi al fine della successiva rendicontazione all'OIV. Qualora in corso d'anno dovesse evidenziarsi che uno o più obiettivi non possono realizzarsi per cause sopravvenute e non prevedibili, il Piano può essere modificato: la modifica può comportare la soppressione di obiettivi e l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite. I destinatari degli obiettivi sono tenuti a segnalare tempestivamente al proprio valutatore e alla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance la necessità di modifica degli obiettivi assegnati, per consentire la valutazione delle eventuali revisioni rispetto alla pianificazione approvata.

Qualora, per effetto di modifiche organizzative, di competenza o di mobilità interna si renda necessaria una modifica degli obiettivi individuali assegnati a un dipendente, il Direttore Generale o il Direttore di Struttura su indicazione del Direttore di Sezione/Istituto provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi entro 30 giorni

dalle modifiche intervenute, con il coordinamento di STP.

Gli obiettivi individuali possono essere assegnati al personale in servizio per almeno tre mesi nell'anno di riferimento, salvo motivate esigenze organizzative. In caso di incarichi organizzativi di durata inferiore ai tre mesi nell'anno di riferimento non sono di norma assegnati obiettivi individuali e la valutazione viene attribuita in base al ruolo ricoperto in precedenza o, in mancanza, in base al profilo "altro personale".

Le richieste di modifica degli obiettivi dovranno essere inviate alla STP con adeguato anticipo, in modo tempestivo e comunque non oltre il mese di ottobre.

6.4 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso.

La procedura di conciliazione di I livello si svolge nell'ambito del colloquio di *feedback* con il proprio valutatore. In questa sede il valutato, in caso di contestazione, può richiedere la revisione di ogni singolo punteggio.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere la conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione.

La contestazione della valutazione finale deve essere trasmessa in forma scritta all'Organismo Indipendente di Valutazione per il tramite della Struttura tecnica, entro cinque giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. L'OIV, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro dieci giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

7. ALLEGATI

Al presente documento sono allegate le seguenti schede:

- AII. 1 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 2 SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORE GENERALE
- AII. 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ, DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 5 SCHEDA DI VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 6 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE NON DIRIGENTE
- AII. 7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORE GENERALE
- AII. 8 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO
- AII. 9 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – RESPONSABILI DI UFFICIO
- AII. 10 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – PERSONALE NON DIRIGENTE
- AII. 11 – SCHEDA DI VALUTAZIONE OBIETTIVO DI TIPO QUALITATIVO
- AII. 12 – SCHEDA DI RICHIESTA MODIFICA OBIETTIVI

Allegato 1. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO

ANNO DI RIFERIMENTO _____			
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA	data	data
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Struttura/Sezione/Istituto)	data
1.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI			
OBIETTIVO STRATEGICO:			
OUTCOME:			
STAKEHOLDER:			
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA
			TARGET anno _____
			PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)			
OBIETTIVO STRATEGICO:			
OUTCOME:			
STAKEHOLDER:			
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA
			TARGET anno _____
			PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)			

1. B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'

OBIETTIVO STRATEGICO:					
AREA STRATEGICA: _____					
OUTCOME:					
STAKEHOLDER:					
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					
OBIETTIVO STRATEGICO:					
AREA STRATEGICA: _____					
OUTCOME:					
STAKEHOLDER:					
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)					

Allegato 2. SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI - RESPONSABILI DI UFFICIO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE:	DIRETTORE DI STRUTTURA(Inserire nome e cognome)	(inserire Struttura/Sezione/Istituto)	data
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	(inserire Struttura/Sezione/Istituto)	data

2. A) OBIETTIVI INDIVIDUALI

OBIETTIVO STRATEGICO:

AREA STRATEGICA: _____

OUTCOME:

STAKEHOLDER:

OBIETTIVO INDIVIDUALE (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)

OBIETTIVO STRATEGICO:

AREA STRATEGICA: _____

OUTCOME:

STAKEHOLDER:

OBIETTIVO INDIVIDUALE (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)

3.A) OBIETTIVI INDIVIDUALI - VALUTAZIONE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

OBIETTIVO STRATEGICO: AREA STRATEGICA: _____ OUTCOME: STAKEHOLDER:							
OBIETTIVO INDIVIDUALE (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI

OBIETTIVO STRATEGICO: AREA STRATEGICA: _____ OUTCOME: STAKEHOLDER:							
OBIETTIVO INDIVIDUALE (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI

3.B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - VALUTAZIONE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

OBIETTIVO STRATEGICO:							
OUTCOME:							
STAKEHOLDER:							
AREA STRATEGICA:	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'							
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							
OBIETTIVO STRATEGICO:							
OUTCOME:							
STAKEHOLDER:							
AREA STRATEGICA:	INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET anno _____	PESO (%)	MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____	COMMENTI
OBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA'							
(DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)							

3.C) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE

ANNO DI RIFERIMENTO _____						
VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi						
Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	Gestione dei cambiamenti
(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)
						Valutazione complessiva:

Decisione

Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.						
definire il contenuto del problema, formulare la diagnosi e individuare soluzioni coerenti	definire la soluzione ottimale	accettare i rischi assumendosi le responsabilità e valutare gli effetti non voluti	implementare la decisione	rispettare i tempi richiesti	valutare i risultati conseguiti	

Leadership

Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.						
rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione	diffondere la "visione"	dare principi e linee di comportamento e richiedere impegno ai propri collaboratori	attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati	risorse e mezzi adeguati per raggiungerli	risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli	

Integrazione			
Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati.			
instaurare rapporti chiari e diretti	creare occasioni di scambio favorendo il gioco di squadra	ascoltare	esporre in modo chiaro e completo, anche al fine di essere persuasivi ed ottenere consenso
			fornire contributi nei momenti di difficoltà mettendosi anche a disposizione degli altri e favorire l'espressione dei propri collaboratori

Organizzazione			
Capacità di definire ruoli, responsabilità, programmi e flussi di lavoro conseguendo integrazioni, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi, tenendo conto dei costi e benefici, stabilendo criteri di verifica e approfondendo motivi e cause di eventuali scostamenti.			
definire ruoli e responsabilità	definire programmi e flussi di lavoro ripartendo i compiti e identificando sia i possibili vincoli che le soluzioni da adottare	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica
			identificare esigenze di coordinamento definendone i meccanismi e favorendo l'integrazione e le sinergie

Valorizzazione delle persone (propri collaboratori)			
Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali, attivando valutazioni approfondite e realistiche che riconoscano e premino in funzione dei meriti, identifichino i bisogni di apprendimento e promuovano la crescita professionale della R.U.			
informare sulla valutazione in modo motivante e non punitivo	favorire la presa in carico di responsabilità	non nascondere gli errori ma aiutare a risolverli	far sentire la crucialità del contributo individuale
			identificare e cogliere i bisogni di formazione, favorendo anche l'apprendimento sul lavoro (training on the job)
			promuovere la crescita professionale favorendo nuove esperienze

Determinazione			
Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.			
lavorare per obiettivi	dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali	gestire il tempo e agire con metodo	focalizzarsi sui risultati

Gestione del cambiamento			
Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzando gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.			
capire perché e cosa deve cambiare e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento	essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi	considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento

4.B) OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' - VALUTAZIONE

<p>OBBIETTIVO STRATEGICO:</p> <p>OUTCOME:</p> <p>STAKEHOLDER:</p>							
<p>AREA STRATEGICA: _____</p> <p>OBBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)</p>	<p>INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)</p>	<p>FORMULA (numero, scadenza...)</p>	<p>SCADENZA</p>	<p>TARGET anno _____</p>	<p>PESO (%)</p>	<p>MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____</p>	<p>COMMENTI</p>

<p>OBBIETTIVO STRATEGICO:</p> <p>OUTCOME:</p> <p>STAKEHOLDER:</p>							
<p>AREA STRATEGICA: _____</p> <p>OBBIETTIVO DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' (DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO)</p>	<p>INDICATORE (descrizione dell'obiettivo)</p>	<p>FORMULA (numero, scadenza...)</p>	<p>SCADENZA</p>	<p>TARGET anno _____</p>	<p>PESO (%)</p>	<p>MONITORAGGIO A DICEMBRE anno _____</p>	<p>COMMENTI</p>

Allegato 4. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI UNITA' ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITA' E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - DIRETTORI DI STRUTTURA/SEZIONE/ISTITUTO

4. C) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI- VALUTAZIONE

VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA	data e firma
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)	data e firma
	(inserire Servizio)	

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTAZIONE DI SINTESI DEI Comportamenti Organizzativi						Valutazione complessiva:
Decisione	Leadership	Integrazione	Organizzazione	Valorizzazione delle persone	Determinazione	
(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)	(MEDIA DELLE VALUTAZIONI DEL PARAMETRO)

Decisione			
Capacità di identificare il problema, di definire il processo decisionale, decidere nei tempi richiesti e comunicare l'importanza della decisione, assumerne la responsabilità, accettando i rischi e valutandone i risultati.			
definire il contenuto del problema, formulare la diagnosi e individuare soluzioni coerenti	accettare i rischi assumendosi le responsabilità e valutare gli effetti non voluti	implementare la decisione	rispettare i tempi richiesti
			valutare i risultati conseguiti

Leadership			
Capacità di fornire modelli, guidando e motivando le risorse attribuite e quelle ricadenti nella propria sfera di azioni verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione.			
rappresentare un riferimento professionale per tutta l'organizzazione	dare principi e linee di comportamento e richiedere impegno ai propri collaboratori	attribuire compiti in base a competenze e capacità riconoscendo la corretta autonomia in coerenza con i compiti assegnati	fissare traguardi e i risultati fornendo risorse e mezzi adeguati per raggiungerli

Integrazione			
Capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, esponendo in modo chiaro e completo, fornendo aiuto nei momenti di difficoltà ed accettando di condividere la responsabilità dei risultati.			
instaurare rapporti chiari e diretti	creare occasioni di scambio favorendo il gioco di squadra	ascoltare	esporre in modo chiaro e completo, anche al fine di essere persuasivi ed ottenere consenso
			fornire contributi nei momenti di difficoltà mettendosi anche a disposizione degli altri e favorire l'espressione dei propri collaboratori

Organizzazione			
Capacità di definire ruoli, responsabilità, programmi e flussi di lavoro conseguendo integrazioni, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione dei programmi, tenendo conto dei costi e benefici, stabilendo criteri di verifica e approfondendo motivi e cause di eventuali scostamenti.			
definire ruoli e responsabilità	definire programmi e flussi di lavoro ripartendo i compiti e identificando sia i possibili vincoli che le soluzioni da adottare	tenere conto delle implicazioni economiche e finanziarie (costi/benefici) influenza sul cash-flow di AREA	stabilire criteri di verifica
			identificare esigenze di coordinamento definendone i meccanismi e favorendo l'integrazione e le sinergie

Valorizzazione delle persone (propri collaboratori)			
Capacità di responsabilizzare le persone fissando standard professionali, attivando valutazioni approfondite e realistiche che riconoscano e premino in funzione dei meriti, identifichino i bisogni di apprendimento e promuovano la crescita professionale della R.U.			
informare sulla valutazione in modo motivante e non punitivo	favorire la presa in carico di responsabilità	non nascondere gli errori ma aiutare a risolverli	identificare e cogliere i bisogni di formazione, favorendo anche l'apprendimento sul lavoro (training on the job)
			promuovere la crescita professionale favorendo nuove esperienze

Determinazione			
Capacità di agire con risolutezza ed efficienza, ottimizzando le risorse personali, agendo con metodo, sfruttando le opportunità nei tempi programmati.			
lavorare per obiettivi	dimostrare fermezza di propositi, agire con risolutezza ottimizzando le risorse personali	gestire il tempo e agire con metodo	focalizzarsi sui risultati
Gestione del cambiamento			
Capacità di definire il cambiamento, affrontando l'incertezza con disponibilità alla sperimentazione, valorizzando gli elementi positivi, diffondendo e consolidando i risultati.			
capire perché e cosa deve cambiare e identificare gli attori principali, i modi e i tempi del cambiamento	essere disponibili a sperimentare e riconoscere le esigenze degli altri	valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e definire gli effetti degli stessi	considerare l'imprevisto agendo anche in assenza di risposte immediate; accettare i tempi del cambiamento

Allegato 5. SCHEDA DI VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – RESPONSABILI DI UFFICIO

VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO IL COMPORTAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE

5.B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE

	AREA di valutazione	CODICE	Descrizione comportamento organizzativo
1	Gestione dei collaboratori	GES001	Assegna i compiti e definisce il livello qualitativo, tenendo conto dei carichi di lavoro e delle priorità
2	Gestione dei collaboratori	GES002	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà
3	Gestione dei collaboratori	GES003	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori
4	Sviluppo dei collaboratori	SVI001	Crea opportunità di crescita e valorizza i propri collaboratori, in un clima di apertura al confronto
5	Sviluppo dei collaboratori	SVI002	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, fornendo adeguati feedback
6	Sviluppo dei collaboratori	SVI003	Riconosce autonomia ai propri collaboratori responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
7	Lavoro agile	LA001	Possiede la capacità di auto organizzare i tempi di lavoro coordinandosi con il personale presente in sede
8	Lavoro agile	LA002	Gestisce le attività assegnate assicurando il rispetto dei parametri di progetto/processo definiti con il proprio responsabili

Allegato 5. - SCHEDA DI VALUTAZIONE INTEGRATIVA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPARTAMENTI ORGANIZZATIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

5.C) SCHEDA TIPO DEI COMPARTAMENTI ORGANIZZATIVI - RESPONSABILI DI UFFICIO

Cognome	Nome	Ruolo	Compartamenti organizzativi	Codice	risultato anno_____	Compartamento (descrizione)

**Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
PERSONALE NON DIRIGENTE**

**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TRAMITE LA FREQUENZA CON CUI IL DIPENDENTE HA TENUTO
IL COMPORTAMENTO OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE**

6.A) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DELL'OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE

Tale valutazione avviene tramite l'osservazione dei comportamenti organizzativi.

Di seguito le tabelle per la valutazione dei specifici profili:

- i) operatore amministrativo e tecnico
- ii) collaboratore amministrativo e c-ter
- iii) funzionario amministrativo, tecnologo e ricercatore

i) OPERATORE AMMINISTRATIVO E TECNICO

AREA di valutazione	Codice	Descrizione comportamento organizzativo
1 Organizzazione del lavoro	ORG001	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
2 Miglioramento e innovazione	MIG002	Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti
3 Orientamento al risultato	RIS001	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni) e nei tempi stabiliti
4 Orientamento alla relazione	REL001	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
5 Orientamento alla relazione	REL002	Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche
6 Orientamento alla relazione	REL003	Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente
7 Collaborazione e disponibilità	COL001	Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente
8 Collaborazione e disponibilità	COL002	Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore
9 Collaborazione e disponibilità	COL003	Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo
10 Collaborazione e disponibilità	COL004	Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità
11 Collaborazione e disponibilità	COL005	Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura
12 Lavoro agile	LA001	Possiede la capacità di auto organizzare i tempi di lavoro coordinandosi con il personale presente in sede
13 Lavoro agile	LA002	Gestisce le attività assegnate assicurando il rispetto dei parametri di progetto/processo definiti con il proprio responsabili
Gruppi di lavoro	GDL001	Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti
Gruppi di lavoro	GDL002	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio
Gruppi di lavoro	GDL003	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

ii) COLLABORATORE AMMINISTRATIVO E C-TER

AREA di valutazione		Descrizione comportamento organizzativo	
1	Organizzazione del lavoro	ORG002	Definisce il piano di lavoro per eseguire le attività assegnate e lo condivide con i soggetti coinvolti
2	Organizzazione del lavoro	ORG003	Verifica l'avanzamento delle attività assegnate e apporta tempestivamente eventuali correttivi
3	Miglioramento e innovazione	MIG001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)
4	Miglioramento e innovazione	MIG002	Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti
5	Orientamento al risultato	RIS001	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni) e nei tempi stabiliti
6	Orientamento al risultato	RIS002	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
7	Orientamento al risultato	RIS003	Persegue gli obiettivi o attività assegnate con tenacia e orientamento al risultato
8	Orientamento alla relazione	REL001	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
9	Orientamento alla relazione	REL002	Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche
10	Orientamento alla relazione	REL003	Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente
11	Collaborazione e disponibilità	COL001	Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente
12	Collaborazione e disponibilità	COL002	Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore
13	Collaborazione e disponibilità	COL003	Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo
14	Collaborazione e disponibilità	COL004	Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità
15	Collaborazione e disponibilità	COL005	Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura
16	Lavoro agile	LA001	Possiede la capacità di auto organizzare i tempi di lavoro coordinandosi con il personale presente in sede
17	Lavoro agile	LA002	Gestisce le attività assegnate assicurando il rispetto dei parametri di progetto/processo definiti con il proprio responsabili
	Gruppi di lavoro	GDL001	Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti
	Gruppi di lavoro	GDL002	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio
	Gruppi di lavoro	GDL003	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

iii) FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO, TECNOLOGO E RICERCATORE			
AREA di valutazione		Descrizione comportamento organizzativo	
1	Organizzazione del lavoro	ORG002	Definisce il piano di lavoro per eseguire le attività assegnate e lo condivide con i soggetti coinvolti
2	Organizzazione del lavoro	ORG003	Verifica l'avanzamento delle attività assegnate e apporta tempestivamente eventuali correttivi
3	Miglioramento e innovazione	MIG001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)
4	Miglioramento e innovazione	MIG002	Ricerca nuove idee e propone miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto, anche attingendo ad un'ampia varietà di fonti
5	Orientamento al risultato	RIS002	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
6	Orientamento al risultato	RIS003	Persegue gli obiettivi o attività assegnate con tenacia e orientamento al risultato
7	Orientamento al risultato	RIS004	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza
8	Orientamento alla relazione	REL001	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
9	Orientamento alla relazione	REL002	Si integra positivamente con i colleghi delle altre strutture, anche in situazioni critiche
10	Orientamento alla relazione	REL003	Trasmette all'esterno un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente
11	Orientamento alla relazione	REL004	Tiene conto delle necessità degli interlocutori, adattando il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output)
12	Collaborazione e disponibilità	COL001	Condivide informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune all'interno dell'Ente
13	Collaborazione e disponibilità	COL002	Si assume le proprie responsabilità, anche in caso di errore
14	Collaborazione e disponibilità	COL003	Rispetta gli impegni e gli accordi presi con i colleghi e ne riconosce il contributo
15	Collaborazione e disponibilità	COL004	Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la professionalità
16	Collaborazione e disponibilità	COL005	Adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura
17	Lavoro agile	LA001	Possiede la capacità di auto organizzare i tempi di lavoro coordinandosi con il personale presente in sede
18	Lavoro agile	LA002	Gestisce le attività assegnate assicurando il rispetto dei parametri di progetto/processo definiti con il proprio responsabili
	Gruppi di lavoro	GDL001	Coordina efficacemente il gruppo di lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti
	Gruppi di lavoro	GDL002	Contribuisce al risultato del gruppo di lavoro, portando la propria esperienza, formulando proposte e soluzioni in linea con gli obiettivi dell'ordine di servizio
	Gruppi di lavoro	GDL003	Partecipa al gruppo di lavoro nel quale è inserito con professionalità, creando un clima favorevole al raggiungimento del risultato del gruppo

Allegato 6. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - PERSONALE NON DIRIGENTE

6.B) SCHEDA TIPO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - PERSONALE NON DIRIGENTE

Cognome	Nome	Ruolo	Comportamenti organizzativi	Codice	risultato anno _____	Comportamento (descrizione)

Allegato 7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE GENERALE

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno ____	____%
OU anno ____	____%
OI anno ____	____%
OC anno ____	____%
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$	

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale
OP = obiettivi operativi di tipo trasversale
OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità
OC = comportamenti organizzativi

Verifica l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini delle retribuzioni di risultato:

In base alle risultanze degli uffici contattati:

- non sono state rilevate inosservanze;
- oppure, se presenti, indicare quali inosservanze sono state riscontrate:

Allegato 8. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - DIRETTORE DI STRUTTURA/SERVIZIO	
ANNO DI RIFERIMENTO _____	
VALUTATORE:	DIRETTORE GENERALE / DIRETTORE DI STRUTTURA
VALUTATO:	(inserire nome e cognome)
VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI	
OP anno ____	_____
OU anno ____	_____
OI anno ____	_____
OC anno ____	_____
FORMULA	PUNTEGGIO COMPLESSIVO
$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$	
<p>V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale OP = obiettivi operativi di tipo trasversale OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità OI = obiettivi individuali OC = comportamenti organizzativi</p>	

Verifica l'ottemperanza agli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini delle retribuzioni di risultato:

In base alle risultanze agli atti:

- non sono state rilevate inosservanze;
- indicare, se presenti, quali inosservanze sono state riscontrate;

Allegato 9. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - RESPONSABILE DI UFFICIO

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE: DIRETTORE DI STRUTTURA: (inserire nome e cognome) - (inserire Struttura/Sezione/istituto)

VALUTATO: (inserire nome e cognome) - (inserire Struttura/Sezione/Istituto)

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno ____

OU anno ____

OI anno ____

OC anno ____

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OI * Poi + OC * Poc$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale

OP = obiettivi operativi di tipo trasversale

OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità

OI = obiettivi individuali

OC = comportamenti organizzativi

**Allegato 10. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE -
PERSONALE NON DIRIGENTE**

ANNO DI RIFERIMENTO _____

VALUTATORE: DIRETTORE DI STRUTTURA: (inserire nome e cognome) - (inserire Struttura/Sezione/Istituto)

VALUTATO: (inserire nome e cognome) - (inserire Struttura/Sezione/Istituto)

VALUTAZIONI CONSEGUITE NEI PARAMENTRI PREVISTI

OP anno ____

OU anno ____

OC anno ____

FORMULA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

$V_{pi} = OP * Pop + OU * Pou + OC * Poc$

V_{pi} = valutazione complessiva della performance individuale

OP = obiettivi operativi di tipo trasversale

OU = obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità

OC = comportamenti organizzativi

VALUTAZIONE OBIETTIVO DI TIPO QUALITATIVO

Tipologia di obiettivo:

-

Obiettivo n¹:

Referente:

Descrizione Obiettivo²:

Valutazione³ (livello di
raggiungimento):

-

Sintetica Motivazione:

Il Direttore Responsabile

¹ **Riportare la sigla identificativa dell'obiettivo** (es: A1, E2, OU_XX, OI_XX). Per gli obiettivi individuali dei responsabili di ufficio si riporti il numero progressivo

² **Riportare** l'oggetto, l'indicatore, la scadenza e il target.

³ **Scegliere**, dalla scala di valutazione, un valore da 1 a 7, così come descritto nel par. 4.3 punto a) del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

RICHIESTA MODIFICA OBIETTIVI

Tipologia di obiettivo:

-

Obiettivo n:

Referente:

Descrizione Obiettivo:

N. OBIETTIVO -	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET -	PESO (%)

Formulazione nuovo obiettivo:

N. OBIETTIVO -	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET -	PESO (%)

Indicare i motivi che giustificano la richiesta:

Il Referente

Validazione Direttore Generale

- Validazione
- Validazione con osservazione e/o richiesta di modifica
- La richiesta di modifica non viene accettata

Indicare l'osservazione e/o la richiesta di modifica:

Motivare il rifiuto:

Il Direttore Generale

Presenza d'atto STP