



IRPET Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

Sistema di Valutazione delle prestazioni

(adottato con determinazione del Direttore n. 54 del 17/11/2011 e modificato ed integrato con determinazione del Direttore n. 33 del 29/06/2020)

PREMESSA

Il sistema di valutazione dell'IRPET, nel suo primo impianto adottato con determinazione del Direttore n. 54 del 17/11/2011, viene di seguito aggiornato alla luce dell'esigenza emersa nel corso degli anni di affinamento e di adeguamento dei criteri di valutazione della qualità della prestazione all'interno dell'Ente, nonché delle novità introdotte dalla normativa in materia.

In particolare si richiamano le recenti modifiche introdotte dal Decreto Legislativo n. 74 del 25.05.2017 al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, testo base per la disciplina in materia di performance e ottimizzazione dei risultati nella pubblica amministrazione. Sono infatti stati introdotti dalla novella legislativa meccanismi di riconoscimento del merito e della premialità, con particolare attenzione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, norme per la razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, la riduzione degli adempimenti in materia di programmazione e il coordinamento della disciplina in materia di valutazione.

Il presente aggiornamento, sempre nell'ottica di garantire chiarezza e trasparenza nell'assegnazione e nella misurazione del personale, si pone l'obiettivo di valorizzare, in maniera più puntuale, il contributo del personale nella realizzazione degli obiettivi organizzativi dell'Ente, di premiare il merito e l'impegno sulla base di criteri adeguati e puntuali, tenendo in debito conto le particolari caratteristiche e la struttura organizzativa dell'Istituto.

Negli ultimi anni, infatti, si è palesata la necessità di adattare il sistema di valutazione alla peculiarità della natura e del fine istituzionale dell'IRPET, quale Ente dipendente della Regione Toscana che svolge attività di ricerca, studio e consulenza, sia per la Giunta che per il Consiglio regionale, nell'ambito della analisi economica, sociale e territoriale. (cfr. art.1, comma2, L.r. 59/1996 e smi).

Dato tale compito istituzionale, l'articolazione organizzativa dell'IRPET si caratterizza per un intreccio di attività di ricerca scientifica e attività tecnico-amministrative, che comporta la presenza di professionalità tra loro molto diverse (da un lato ricercatori e statistici, dall'altro personale tecnico e amministrativo) che differiscono non solo per competenze e per funzioni, ma anche per una diversa gestione operativa delle attività e del lavoro.

Al fine dunque di conciliare in un unico sistema di valutazione i diversi profili professionali esistenti e di creare un sistema omogeneo ed equilibrato, si è ritenuto necessario introdurre dei correttivi tesi a evidenziare, anziché oscurare, le differenti situazioni da valutare, con criteri più appropriati e adatti alla struttura organizzativa interna, nella sua articolazione funzionale distinta tra area di ricerca e statistica da un lato e servizi (tecnici e amministrativi) dall'altro.

Coordinando le norme generali in materia di valutazione con le specificità della struttura dell'IRPET, si è inoltre inteso far emergere l'aspetto qualitativo delle prestazioni ed il livello di competenza e di professionalità espresso dal personale dell'IRPET afferente ora l'area della ricerca ora quella dei servizi, nel rispetto delle rispettive peculiarità.

In conclusione, nel contesto degli obiettivi posti, il presente aggiornamento del sistema di valutazione mira, da un lato, ad incentivare la qualità della prestazione lavorativa, riconoscendo il merito, dall'altro, a valorizzare le capacità interne e garantire elevati standard qualitativi tanto nel settore della ricerca, in termini di valore scientifico, accuratezza metodologica, approfondimento analitico e rispetto dei tempi programmati, quanto nei servizi e nelle strutture amministrative, in termini di efficacia ed efficienza.

1. CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è articolato in varie fasi, con tempi e modalità coerenti con il Piano annuale di Attività dell'IRPET e, ad esso, strettamente collegato.

Nel rispetto degli obiettivi previsti dalla legislazione in materia, l'articolazione del ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo e di direzione dell'Ente, nonché ai competenti organi esterni.

Alle suddette fasi deve essere correlata una tempistica in grado, da un lato, di rispettare l'esigenza di programmazione degli obiettivi dell'Ente e dei correlati obiettivi individuali, dall'altro, di consentire la misurazione e consuntivazione dei risultati - prima dell'Ente nel suo complesso e quindi del dipendente -, nell'ottica di una stretta connessione tra qualità della prestazione individuale e qualità della prestazione organizzativa.

Nello specifico, si individua un percorso "a cascata" che prevede:

- una prima fase volta alla programmazione degli obiettivi, così articolata:
 - a) redazione del piano della qualità della prestazione organizzativa con individuazione degli obiettivi strategici su base triennale e conseguente aggiornamento su base annuale
 - b) Assegnazione a ciascun settore e/o struttura dirigenziale degli obiettivi organizzativi mediante la redazione del Piano di Lavoro annuale
 - c) Assegnazione degli obiettivi individuali al personale
- una seconda fase volta alla misurazione e consuntivazione dei risultati:
 - a) valutazione dei risultati conseguiti dall'Ente rispetto agli obiettivi prefissati
 - b) valutazione dei risultati conseguiti da ciascun settore /struttura dirigenziale
 - c) valutazione dei risultati conseguiti dal singolo.

L'articolazione delle fasi e dei tempi sono di seguito riportati:

FASI	ATTIVITÀ	TEMPISTICA*
PROGRAMMAZIONE	Redazione del Piano della Qualità della prestazione organizzativa Approvazione del PQPO da parte della Giunta regionale	Entro 31 Gennaio
	Redazione Piano di Lavoro	Entro 28 Febbraio
	Assegnazione obiettivi al personale	Entro 30 Marzo
	Verifica intermedia con eventuale ridefinizione obiettivi	Entro 31 Luglio
	Chiusura periodo di osservazione	31 Dicembre

MISURAZIONE E CONSUNTIVAZIONE	Valutazione risultati organizzativi (interna)	Entro 20 Gennaio
	Verifica risultati organizzativi da parte del soggetto esterno	Entro 15 Marzo
	Valutazione risultati dei Dirigenti	Entro 20 Marzo
	Valutazione risultati delle posizioni organizzative e del personale del comparto	Entro 30 Marzo
	Redazione della relazione sulla qualità della prestazione	Entro 30 Aprile

*La tempistica ha valore orientativo perché in parte dipende da soggetti esterni a IRPET.

2. GLI STRUMENTI

Gli strumenti a supporto del Ciclo di gestione e del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione, volti a definire in un quadro organico obiettivi dell'Ente ed obiettivi individuali, sono:

- a. **PIANO DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**: individuazione degli obiettivi strategici dell'Ente
- b. **PIANO DI LAVORO**: individuazione degli obiettivi di struttura attribuiti ai singoli settori e dei relativi Piani di Azione.
- c. **SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI**: individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale.

a. Piano Della Qualità Della Prestazione Organizzativa (PQPO)

Il Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO) è un documento programmatico annuale con proiezione triennale volto a garantire trasparenza e informazione sui programmi di attività dell'Ente.

Tale strumento è regolato, compatibilmente con l'assetto del nostro Istituto, dagli artt. 28 quinquies e seguenti del Regolamento emanato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n.33/R (Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 "Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale"), coordinato con il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 14 febbraio 2011, n.6/R.

L'articolo 15 bis della L.R. 59/1996 e ss.mm.ii. (Ordinamento IRPET) prevede che il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa è predisposto dal Direttore in coerenza con il programma di attività dell'Istituto ed è approvato dalla Giunta regionale.

All'interno del Piano sono illustrati gli obiettivi strategici, nonché i relativi indicatori e valori attesi (target), ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture; i contenuti di questo documento rappresentano, pertanto, il punto di partenza dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni di tutta la struttura organizzativa dell'IRPET.

Nello specifico:

- Il piano della qualità della prestazione organizzativa viene adottato ogni anno entro il 31 gennaio dal Direttore.
- Nel Piano sono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.
- In coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della qualità della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

b. Piano Di Lavoro

Nel piano di lavoro devono essere individuati gli obiettivi propri di ciascun settore dell'IRPET, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente, secondo i seguenti criteri:

- Assicurare la trasparenza degli obiettivi e la loro corretta comprensione al personale della struttura di interesse
- Evidenziare la correlazione con gli obiettivi di breve periodo (annuali) dell'Ente

Il Piano di lavoro deve essere redatto secondo le seguente articolazione:

1. Individuazione della Struttura/Settore e delle relative caratteristiche.
2. Individuazione degli obiettivi.

b.1. Individuazione del contesto organizzativo della Struttura: Illustrazione dell'articolazione del personale della struttura, suddiviso per categoria contrattuale, ed indicazione delle risorse assegnate

per ciascuna posizione dirigenziale e dei movimenti in entrate e uscita nell'anno precedente. Individuazione dei profili di riferimento presenti nella struttura.

TABELLA 1

CCNL	Numerosità personale	Personale in entrata	Personale uscito
Dirigente			
Cat. D			
Cat. C			
Cat. B			
TOTALE			

TABELLA 2

Tale tabella deve essere redatta con distinzione per ogni servizio e/o area di ricerca, come risultante dall'attribuzione degli incarichi dirigenziali

Ricerca/Servizi	PROFILI PROFESSIONALI	CATEGORIA	Posizioni organizzative	Indennità di responsabilità

Tali tabelle dovranno essere compilate con il supporto del settore che ha competenza in materia di trattamento economico del personale.

b.2. Individuazione degli obiettivi: Dovrà essere assicurata:

- La correlazione con la strategia dell'Ente come risultante nel Piano della qualità della prestazione organizzativa
- La coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- La corretta individuazione dei progetti trasversali strategici
- L'ambito di competenza della Struttura

La seguente tabella dovrà essere redatta con distinzione per ogni servizio e/o area di ricerca, come risultante dall'attribuzione degli incarichi dirigenziali.

STRUTTURA (SETTORE):					
Obiettivo strategico Ente	Obiettivo struttura	Indicatore	peso/incidenza obiettivo	Altre strutture coinvolte	Impiego risorse umane FTE (full time equivalente)
1.	1.1 Descrizione obiettivo				
	1.2.				
2.	2.1.				
	2.2.				

SCHEDE DI CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI

Al termine dell'anno oggetto di osservazione, a seguito della valutazione finale dei risultati, dovrà essere compilata apposita scheda al fine di verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi della struttura.

Obiettivo settore	Indicatore	Valore obiettivo	Livello di conseguimento

c. Schede di Assegnazione Obiettivi Individuali

Gli obiettivi ed i comportamenti individuali sono oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale.

Tali obiettivi sono individuati in coerenza con il Piano di lavoro.

Si distinguono a seconda che interessino il personale del Comparto o la Dirigenza:

- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali del PERSONALE DEL COMPARTO (ALLEGATO A).
- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali dei DIRIGENTI (ALLEGATO B).

3. I FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della qualità della prestazione è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Esso è articolato su 3 principali fattori di valutazione:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati.
3. Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni.

1. Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente*) è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Ciò al fine di:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione e cooperazione tra soggetti e strutture determinante per il raggiungimento degli obiettivi
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e l'attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'Ente e della struttura di appartenenza

Il meccanismo di valutazione del risultato individuale è legato ad un valore ADEGUATO/NON ADEGUATO del contributo rispetto ai risultati attesi.

A tal fine verrà considerata la valutazione espressa dal competente soggetto valutatore esterno circa il conseguimento dei risultati annui dell'Ente, come risultante dal monitoraggio finale annuale del Piano della Performance Organizzativa (PQPO).

Il valore soglia (che consente l'attribuzione del giudizio ADEGUATO al fattore n. 1) è fissato in una percentuale di raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici del PQPO annuale uguale o superiore al 60%.

Il livello del contributo è comunque ritenuto NON ADEGUATO quando, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente, la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al punteggio 5 della scala di misurazione.

2. Il secondo fattore (*Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati*) identifica e misura il risultato atteso rispetto agli obiettivi prefissati in un determinato periodo di tempo.

Al fine di favorire la trasparenza e la verifica dei risultati, ciascun obiettivo è caratterizzato dai seguenti elementi:

- a. descrizione sintetica e correlazione a obiettivi dell'Ente e della struttura di riferimento
- b. peso percentuale in termini di qualità/tempo dell'obiettivo. Il complessivo dei pesi dei vari obiettivi assegnati dovrà essere pari al 100%.

In tal modo, ciascun valutato potrà indirizzare la sua attività secondo quanto espresso nella scheda di assegnazione, e, di conseguenza, potrà avere una maggiore capacità di verifica sulla valutazione attribuita.

Il meccanismo di valutazione del secondo fattore è rapportato ad una scala da 0 a 9.

Il punteggio attribuito rappresenta la valutazione espressa circa il raggiungimento di ciascun obiettivo sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

3. Il terzo fattore (*Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni*) valuta la qualità dei comportamenti organizzativi tenuti nel raggiungimento dei risultati prefissati.

La valutazione è espressa su una scala da 0 a 9.

Nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione, i fattori 1, 2 e 3 hanno un peso differenziato, in funzione del ruolo ricoperto.

I 3 fattori operano, infatti, come due sottogruppi:

a) FATTORE 1

b) FATTORI 2 E 3 (complessivamente considerati)

che incidono in maniera diversa a seconda del personale interessato: Dirigenza, Personale del Comparto, Personale del Comparto con Posizione organizzativa, nonché in relazione alle strutture interessate così distinte: Ricerca e statistica da un lato, Servizi dall'altro.

In particolare, il complessivo dei fattori 2 e 3 è strutturato in maniera crescente al crescere delle responsabilità. Infatti chi ricopre ruoli a maggiore responsabilità e complessità, anche organizzativa, dispone di maggiori leve per determinare i propri risultati di prestazione individuale.

Il Fattore 1, invece, correlato al contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente è modulabile in relazione alla percentuale di conseguimento degli obiettivi previsti nel PQPO dell'Ente, con un incremento correlato al valore crescente di quest'ultima, come risultante nella Relazione sulla Qualità della Prestazione approvata dalla Giunta regionale.

Nelle seguenti tabelle vengono esaminati, rispetto al valore soglia previsto per il FATTORE 1 (non inferiore al 60% della percentuale di raggiungimento degli obiettivi organizzativi fissati nel PQPO), le seguenti tre ipotesi:

A) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE TRA 60% E <80%:

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O.	DIPENDENTI
FATTORE 1	10%	20%	30%
FATTORI 2 E 3	90%	80%	70%

B) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE TRA 80% E <90%:

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O.	DIPENDENTI
FATTORE 1	20%	30%	40%
FATTORI 2 E 3	80%	70%	60%

C) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE \geq 90%:

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O.	DIPENDENTI
FATTORE 1	30%	40%	50%
FATTORI 2 E 3	70%	60%	50%

I criteri di misurazione dei vari fattori 2 e 3 differiscono a seconda della categoria interessata (personale del Comparto, personale Dirigente) e pertanto, vengono analizzati in distinti paragrafi.

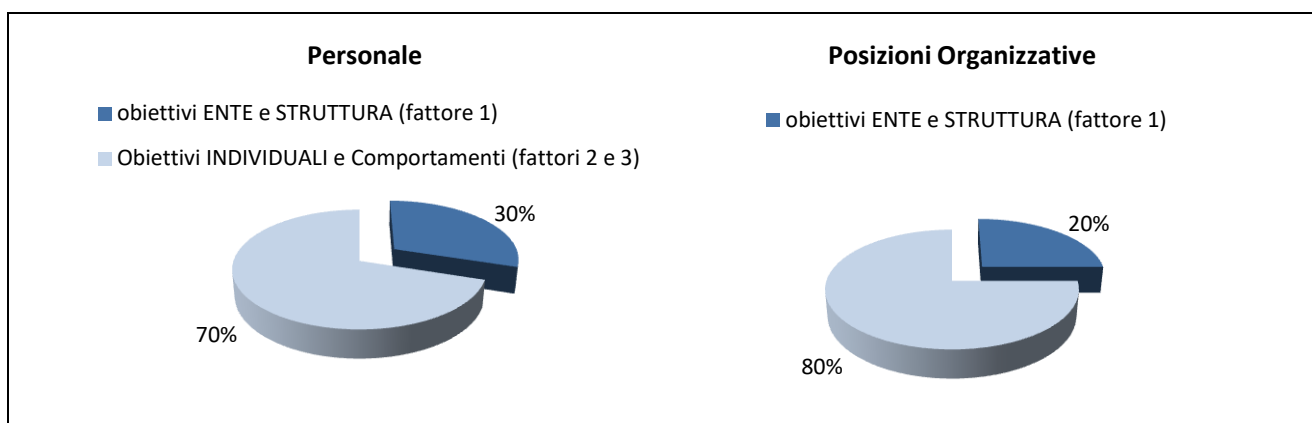
A. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

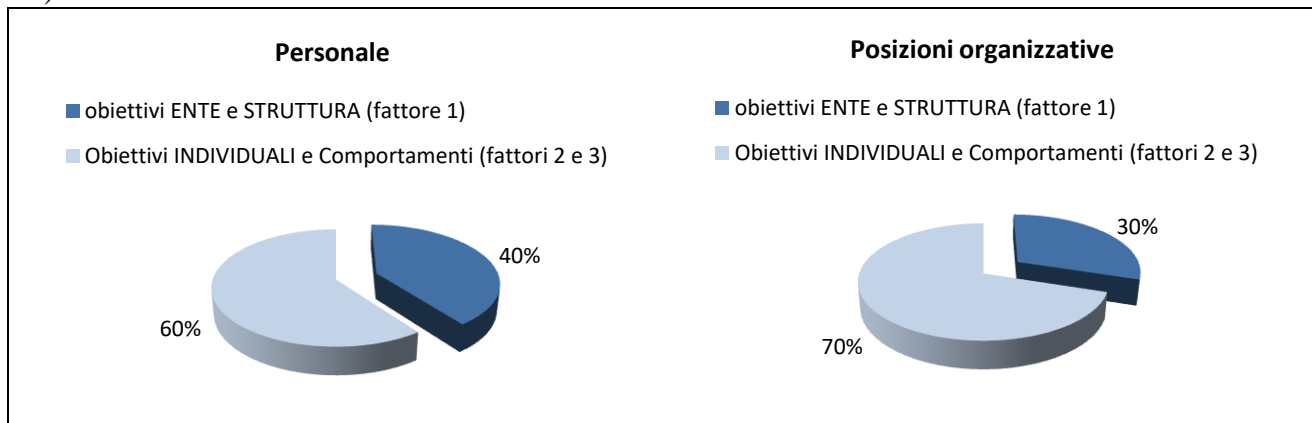
Come sopra già evidenziato, il fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente) ed i fattori 2 (obiettivi individuali) e 3 (competenze e comportamenti) hanno un'incidenza così distinta che varia:

- a seconda della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, secondo quanto risultante nella Relazione sulla Qualità della Prestazione approvata dalla Giunta regionale;
- sulla base del livello di responsabilità e complessità della propria posizione, tra personale del comparto e titolari di posizioni organizzativa.

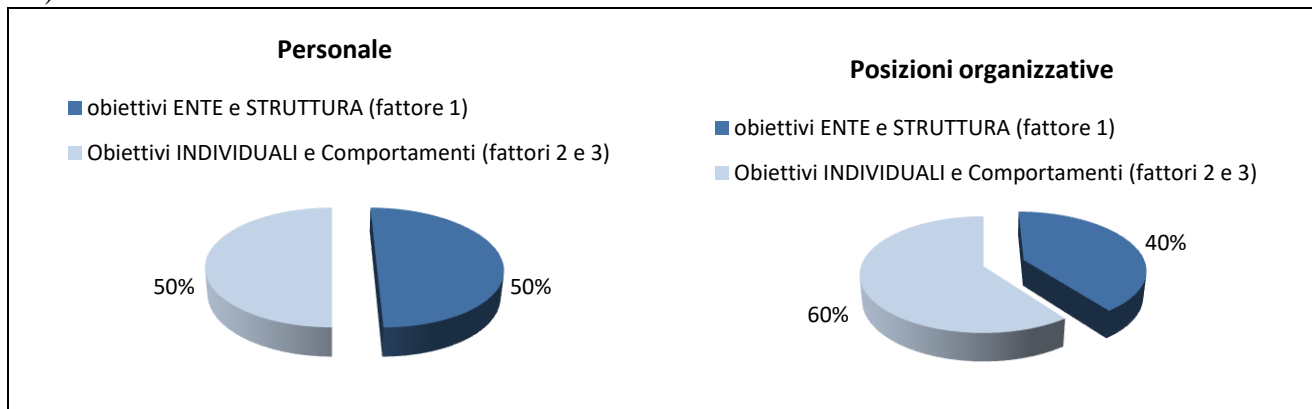
A) SE LA PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI dell'ENTE è $\geq 60\%$ E $< 80\%$:



B) SE LA PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI dell'Ente è $\geq 80\%$ E $< 90\%$:



C) SE LA PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI dell'ENTE è $\geq 90\%$:



Ciascuno dei fattori 2 e 3 incide pro-quota sulla sintesi valutativa , per una percentuale del 50%.

Obiettivi individuali	50%	Sintesi valutativa	Correlazione a fasce di merito definite in fase di
Competenze e comportamenti	50%	dei punteggi ottenuti	contrattazione sindacale in base ai punteggi ottenuti

1) Fattore 1: Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura dirigenziale di livello superiore

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO.

Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO in presenza dei risultati positivi dell'Ente, secondo la percentuale di raggiungimento sopra indicata.

Tuttavia, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente e della struttura dirigenziale di livello superiore, il livello è ritenuto NON ADEGUATO quando la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al punteggio 5 della scala di misurazione.

2) Fattore 2: Obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività assegnati al dipendente, secondo un giudizio di completezza del lavoro svolto sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Gli obiettivi assegnati sono ponderati sulla base della rilevanza attribuita. Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione(cfr. ALLEGATO A), il Dirigente attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso. Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento dell'obiettivo sarà valutato con un punteggio su una scala da zero a nove, ponderato per il peso dell'obiettivo.

Il punteggio attribuito rappresenta la sintesi di un giudizio quali-quantitativo che ha per oggetto non solo la verifica del risultato atteso nel rispetto delle tempistiche fissate, ma anche la valutazione della qualità del medesimo.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI: giudizio complessivo e punteggio correlato

GIUDIZIO SINTETICO	PUNTEGGIO
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza OTTIMO	9
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza DISTINTO	8
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza BUONO	7
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza SUFFICIENTE	6
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza MODESTO	5
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza INSUFFICIENTE	Da 1 a 4
L'attività assegnata NON è stata realizzata	0

3) Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali

Tale fattore misura su tre elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti tenuti nel conseguimento dei risultati.

I tre elementi di valutazione, valutati su una scala da 0 a 9, sono:

- Gestione del lavoro

- Gestione dei problemi
- Gestione della relazioni

Tali elementi di valutazione vengono declinati in modo diverso a seconda che riguardino il personale afferente:

- L'area della ricerca e la statistica, da un lato;
- i Servizi (in cui sono ricompresi tutti gli altri settori/strutture), dall'altro.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DEL COMPARTO

PER L'AREA DELLA RICERCA E STATISTICA:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1. GESTIONE DEL LAVORO	Autonomia nell'esecuzione delle attività e assunzione delle responsabilità, proporzionali alle mansioni esercitate. Comportamenti lavorativi caratterizzati da precisione, puntualità, rigore scientifico, affidabilità. Elevata motivazione e spirito di iniziativa nella gestione delle attività, teso anche allo sviluppo di percorsi di innovazione e miglioramento e di nuovi progetti. Propensione all'acquisizione di nuove conoscenze, con approfondimento scientifico delle tematiche trattate, volto a un incremento della propria professionalità e delle proprie competenze.
2. GESTIONE DEI PROBLEMI	Capacità di comprendere i problemi, di raccogliere le informazioni necessarie per la loro analisi e di proporre soluzioni efficaci ed innovative derivate da una conoscenza approfondita della letteratura scientifica in materia. Propensione a favorire idee nuove per superare le problematiche riscontrate, sulla base dello studio e dell'analisi della letteratura, ed individuazione delle modalità adeguate per sostenerle.
3. GESTIONE DELLE RELAZIONI	Comportamenti lavorativi idonei a gestire le relazioni interpersonali nel rispetto dei colleghi, superiori, Istituzioni e soggetti esterni, con atteggiamento disponibile e collaborativo, Capacità di confronto interpersonale. Capacità di lavorare in gruppo. Propensione alla valorizzazione del clima interno ed alla cooperazione volta allo sviluppo di progetti comuni e trasversali di interesse per l'intero Ente o per più aree di ricerca. Collaborazione e disponibilità al trasferimento del Know-how al fine di ampliare la diffusione all'interno e all'esterno dell'Ente delle proprie ricerche ed analisi.

PER I SERVIZI:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1. GESTIONE DEL LAVORO	Capacità di organizzazione delle proprie attività e di propensione alla realizzazione dei risultati previsti, in termini di qualità e quantità. Comportamenti lavorativi caratterizzati da precisione, puntualità, rigore e controllo, affidabilità. Autonomia nell'esecuzione delle attività. Assunzione delle responsabilità, proporzionali alle mansioni esercitate. Spirito di iniziativa nella gestione delle attività, teso anche allo sviluppo

	di percorsi di innovazione e miglioramento e di nuovi progetti. Propensione all'acquisizione di nuove conoscenze e/o competenze, con approfondimento tecnico/normativo delle materie trattate.
2. GESTIONE DEI PROBLEMI	Capacità di comprendere i problemi, operativi e relazionali, e di raccogliere le informazioni necessarie per la loro analisi. Capacità di proporre soluzioni efficaci ed innovative.
3. GESTIONE DELLE RELAZIONI	Comportamenti lavorativi idonei a gestire le relazioni interpersonali nel rispetto dei colleghi, superiori, Istituzioni e soggetti esterni con atteggiamento disponibile e collaborativo. Capacità di comunicazione e confronto interpersonale. Capacità di lavorare in gruppo. Collaborazione e disponibilità, trasferimento di conoscenze all'interno dell'Ente e verso l'esterno.

I punteggi a questi tre elementi vengono attribuiti secondo una scala da 0 a 9.

Livello	Declaratoria
9	OTTIMO
8	DISTINTO
7	BUONO
6	SUFFICIENTE
5	MODESTO
DA 0 A 4	INSUFFICIENTE

Ai tre elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale differenziato, la cui somma è pari al 100%, sulla base:

- della categoria contrattuale o della posizione organizzativa attribuita
- dell'area funzionale: quella della ricerca e della statistica da un lato e quella dei servizi dall'altro, in cui sono ricompresi tutti gli altri settori/strutture.

	Ricerca e statistica			Servizi		
	C	D	PO-AP	B-C	D	PO-AP
Gestione del lavoro	50%	50%	40%	60%	50%	40%
Gestione dei problemi	20%	25%	35%	10%	20%	30%
Gestione delle relazioni	30%	25%	25%	30%	30%	30%

Il punteggio finale della scheda di valutazione, rappresenta la somma dei punteggi ponderati ottenuti nel fattore 2 e nel fattore 3. Tale punteggio finale dovrà essere arrotondato al numero intero corrispondente.

B. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

Il Fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente) è modulabile in relazione alla percentuale di conseguimento degli obiettivi previsti nel PQPO dell'Ente, con un incremento correlato al valore crescente di quest'ultima, come risultante nella Relazione sulla Qualità della Prestazione approvata dalla Giunta regionale.

Rispetto al valore soglia previsto per il FATTORE 1 (non inferiore al 60% della percentuale di raggiungimento degli obiettivi organizzativi fissati nel PQPO), si individuano le seguenti ipotesi tre ipotesi:

A) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE =>60% E <80%:

	DIRIGENTI
FATTORE 1	10%
FATTORI 2 E 3	90%

B) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE =>80% E <90%:

	DIRIGENTI
FATTORE 1	20%
FATTORI 2 E 3	80%

C) PERCENTUALE DI CONSEGUIMENTO OBIETTIVI dell'ENTE => 90%:

	DIRIGENTI
FATTORE 1	30%
FATTORI 2 E 3	70%

Ciascuno dei fattori 2 e 3 incide pro-quota sulla sintesi valutativa, per una percentuale rispettivamente del:

Obiettivi individuali	50%	Sintesi valutativa dei punteggi ottenuti	Correlazione a fasce di merito definite in fase di contrattazione sindacale in base ai punteggi ottenuti
Competenze e comportamenti	50%		

1) Fattore 1: contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura dirigenziale di livello superiore

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO. Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO in presenza dei risultati positivi dell'Ente, secondo la percentuale sopra indicata (=>60%).

Tuttavia, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente, il livello è ritenuto NON ADEGUATO quando la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al punteggio 5 della scala di misurazione.

2) Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Gli obiettivi assegnati, da minimo 2 a massimo 8, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- obiettivi strategici o di processo: definiti in coerenza con gli obiettivi dell'Ente e formalizzati nel Piano della qualità della prestazione organizzativa. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza della struttura di competenza.
- obiettivi trasversali comuni: sono obiettivi comuni a più dirigenti ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.

Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione (cfr. ALLEGATO B), il Direttore attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso.

Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento dell'obiettivo sarà valutato con un punteggio su una scala da zero a nove, ponderato per il peso dell'obiettivo.

Il punteggio attribuito rappresenta la sintesi di un giudizio quali-quantitativo che ha per oggetto non solo la verifica del risultato atteso nel rispetto delle tempistiche fissate, ma anche la valutazione della qualità del medesimo.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI: giudizio complessivo e punteggio correlato

GIUDIZIO SINTETICO	PUNTEGGIO
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza OTTIMO	9
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza DISTINTO	8
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza BUONO	7
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza SUFFICIENTE	6
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza MODESTO	5
L'attività assegnata è stata realizzata con un grado di completezza INSUFFICIENTE	Da 1 a 4
L'attività assegnata NON è stata realizzata	0

3) Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali tenuti nello svolgimento del proprio ruolo

Tale fattore misura su tre aree di valutazione (realizzativa, relazionale, gestionale) il livello di competenze e comportamenti tenuti dal Dirigente nell'esercitare il proprio ruolo.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

Area di competenza	Competenza	Declaratoria
REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza organizzativa • Flessibilità • Orientamento al risultato • Iniziativa • Organizzazione e controllo 	<p>Capacità di individuare modalità efficienti ed efficaci per conseguire gli obiettivi prefissati sulla base delle risorse disponibili (persone, dati, strumenti).</p> <p>Capacità di pianificare e programmare le attività di competenza.</p> <p>Proposte di sviluppo e iniziative trasversali ai vari settori di attività, nella visione complessiva dell'Istituto (obiettivi, vincoli, opportunità)</p> <p>Verifica della rispondenza dei risultati alle attese dell'Ente.</p>
RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione • Comunicazione 	<p>Capacità di comprendere le richieste dell'interlocutore (interno ed esterno) e di dare risposte mirati ed efficienti.</p>

		Chiarezza delle informazioni, sintesi e proprietà di linguaggio. Promozione di azioni cooperative, attraverso la condivisione delle informazioni e il trasferimento delle proprie conoscenze. Capacità di agire senza condizionamenti di pregiudizio e buona propensione a recepire stimoli e professionalità.
GESTIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziiazione • Leadership • Sviluppo collaboratori • Decisione 	Gestione dei problemi lavorativi e relazionali, risoluzione di difficoltà, ricerca di coesione nel gruppo di lavoro . Capacità di decisione e assunzione delle relative responsabilità. Capacità di indirizzo, orientamento e controllo del personale. Sviluppo delle competenze dei collaboratori: individuazione dei punti forti, delle aree di miglioramento, dei punti critici.

I punteggi a questi tre elementi vengono attribuiti secondo una scala da 0 a 9.

Livello	Declaratoria
9	OTTIMO
8	DISTINTO
7	BUONO
6	SUFFICIENTE
5	MODESTO
DA 0 A 4	INSUFFICIENTE

Ai tre elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale differenziato (la cui somma è pari al 100%) a seconda che si tratti di Dirigenti di Ricerca o di Dirigente Amministrativo.

Area di competenza	Peso	Peso
	Dirigente di Ricerca	Dirigente Amministrativo
COGNITIVA/REALIZZATIVA	50%	40%
RELAZIONALE	20%	30%
GESTIONALE	30%	30%

Il punteggio finale della scheda di valutazione, rappresenta la somma dei punteggi ponderati ottenuti nel fattore 2 e nel fattore 3. Tale punteggio finale dovrà essere arrotondato al numero intero corrispondente.

4. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

All'inizio di ogni periodo di valutazione il valutatore ha la responsabilità di individuare gli obiettivi individuali e/o di gruppo in coerenza con il Piano di Lavoro.

A tal fine, il valutatore, per ciascun valutato, compila la scheda di assegnazione degli obiettivi (Cfr. ALLEGATO A; ALLEGATO B).

Nella fase di individuazione degli obiettivi è previsto un momento di comunicazione e negoziazione finalizzato a rendere trasparenti al soggetto valutato le aspettative del valutatore rispetto alle attività e agli specifici comportamenti organizzativi ritenuti necessari per un'efficace realizzazione delle attività e dei livelli di prestazione assegnati. Il colloquio, nell'ottica di un rapporto dialettico, è inoltre un'occasione per condividere:

- le finalità, i principi, le modalità e i tempi della valutazione, rispondendo agli eventuali quesiti posti dal Valutato;
- la descrizione sintetica e il relativo peso degli obiettivi assegnati e formalizzati nel piano di lavoro/scheda obiettivi;
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi attesi.

La condivisione con il valutato chiude formalmente la prima fase del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni e dà avvio al periodo di osservazione.

All'attività di costante monitoraggio "informale" si aggiunge, poi, un momento di feedback formale in una fase intermedia dell'anno, precisamente entro il 31 luglio.

Durante tale colloquio si procederà alla verifica di eventuali eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul grado attuale di raggiungimento delle attività assegnate e vengono concordate le eventuali azioni correttive rispetto agli obiettivi, con possibile revisione degli stessi, ovvero vengono decise le azioni da intraprendere per il riallineamento delle prestazioni e dei comportamenti rispetto ai risultati attesi.

In linea generale, è comunque opportuno che Valutato e Valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento degli obiettivi, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità.

Al termine del periodo complessivo di norma corrispondente all'anno solare, il valutatore prima di procedere alla valutazione chiede a ciascun valutato una propria autovalutazione generale in merito ai risultati raggiunti e ai comportamenti tenuti nell'esecuzione delle proprie mansioni.

L'autovalutazione delle proprie competenze e dei comportamenti tenuti riferito al periodo di valutazione rappresenta, infatti, un possibile strumento di verifica della percezione del valutato rispetto ai comportamenti messi in atto.

Quindi il Valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di:

- grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione,
- livello delle competenze e comportamenti professionali e organizzativi tenuti.

A conclusione del processo valutativo si prevede un momento formale di confronto tra Valutato e Valutatore, che ha come scopo la condivisione della valutazione dei risultati sugli obiettivi assegnati e dei comportamenti tenuti da quest'ultimo nel corso del periodo di riferimento.

Durante il colloquio valutato e valutatore si confronteranno sui punti di forza e le aree di miglioramento emerse durante il periodo di osservazione e definiranno un piano di interventi utili a migliorare l'apporto del valutato in coerenza con le attese dell'Ente.

Nell'ambito dello stesso colloquio inoltre il valutatore fornirà al valutato anche indicazioni sul raggiungimento o meno degli obiettivi dell' Ente e della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore.

E' responsabilità del dirigente monitorare periodicamente l'andamento degli obiettivi coinvolgendo il personale per un miglioramento complessivo dei risultati previsti nel piano di lavoro. A tal fine devono essere adottati strumenti organizzativi e informatici che favoriscono il monitoraggio costante dei processi , la condivisione delle priorità e delle criticità che nel corso dell'anno possono verificarsi oltre alla chiara definizioni della sfera di azione di ciascuno e delle interrelazioni che questa comporta.

ALLEGATO A

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DEL PERSONALE DEL COMPARTO E
DEL PERSONALE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PERIODO DI VALUTAZIONE	
Nome e cognome dipendente	
Categoria di appartenenza	
Indennità di responsabilità (eventuali)	
Profilo Professionale	
Struttura/Settore di appartenenza	
Dirigente responsabile	

Sezione A - Obiettivi individuali e di gruppo

Obiettivi Ente	Obiettivi struttura di appartenenza	Obiettivi individuali	Livello di conseguimento risultati		
Descrizione			Peso percentuale	Giudizio sintetico quali-quantitativo	Punteggio ponderato
<i>I.</i>	<i>1.1.</i>	<i>1.1.1.</i>			
	<i>1.2.</i>	<i>1.2.1.</i>			
			100%	PUNTEGGIO COMPLESSIVO:	

Sezione B - Competenze e comportamenti professionali organizzativi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALORE VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO
Gestione del lavoro			
Gestione dei problemi			
Gestione delle relazioni			
	100%	PUNTEGGIO COMPLESSIVO:	

DATA.....

Firma Dirigente:

Firma Dipendente :

**SCHEDA DI SINTESI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

Sezione A - livello del contributo al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'Ente

	ADEGUATO	NON ADEGUATO
Contributo connesso a obiettivi organizzativi delle'Ente		

Sezione B - Sintesi valutativa su Obiettivi individuali e Comportamenti e competenze professionali ed organizzative

	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	SINTESI VAUTATIVA
OBIETTIVI INDIVIDUALI		50%	
COMPETENZE E COMPORAMENTI		50%	

Sezione C - Commenti ed azioni di sviluppo

DATA

Firma Valutatore:

Firma Valutato :

ALLEGATO B
SCHEMA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENTE

PERIODO DI VALUTAZIONE	
Nome e cognome	
Struttura/Settore di riferimento	
Area di Competenza	

Sezione A - Obiettivi individuali e di gruppo

Obiettivi Ente	Obiettivi struttura di appartenenza	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Giudizio quali quantitativo di conseguimento risultati	
Descrizione	descrizione		Descrizione	Misura/peso		
1.	1.1.		1.1.1.			
			1.1.2.			
	1.2.					
2.	2.1.		2.1.1.			
Punteggio complessivo						

Obiettivi trasversali comuni	Obiettivi individuali		Giudizio quali quantitativo di conseguimento risultati	
	Descrizione	Misura/peso		
	1.1.1.			
	1.1.2.			
Punteggio complessivo				

PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO:

Sezione B - Competenze e Comportamenti professionali ed organizzativi

Area di competenza	Competenza	Peso	Valore valutazione	Punteggio ponderato
REALIZZATIVA	Consapevolezza organizzativa			
	Orientamento al risultato			
	Iniziativa			
	Organizzazione e controllo			
RELAZIONALE	Integrazione Comunicazione			
GESTIONALE	Negoziazione			
	Leadership			
	Sviluppo collaboratori			
	Decisione			
Punteggio complessivo				

DATA

Firma Valutatore

Firma Valutato

**SCHEDA DI SINTESI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

Sezione A - livello del contributo al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'Ente

	ADEGUATO	NON ADEGUATO
Contributo connesso a obiettivi organizzativi delle'Ente		

Sezione B - Sintesi valutativa su Obiettivi individuali e Comportamenti e competenze professionali ed organizzative

	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	SINTESI VAUTATIVA
OBIETTIVI INDIVIDUALI		50%	
COMPETENZE E COMPORAMENTI		50%	

Sezione C - Commenti ed azioni di sviluppo

DATA

Firma Valutatore:

Firma Valutato :