



**SARDEGNA
RICERCHE**

**SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
E SISTEMA DI VALUTAZIONE**

GIUGNO 2010

PREMESSA

Al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi erogati, Sardegna Ricerche ritiene indispensabile porre i risultati al centro dell'attenzione e dotarsi quindi, anche per ragioni di trasparenza ed imparzialità, di un sistema di pianificazione e controllo semplice ed efficace, idoneo a misurare e valutare la performance, organizzativa e individuale, da utilizzare anche per il sistema di valutazione del personale.

Questo sistema, per accentuare la selettività nell'attribuzione degli incentivi economici, è correlato anche con il sistema di valutazione del personale. Quest'ultimo trae, in particolare, le informazioni necessarie per definire la performance organizzativa dal suddetto sistema di pianificazione e controllo.

Come è noto la performance deriva dal concorso dell'efficienza e dell'efficacia, cioè dalla capacità di remunerare i fattori produttivi utilizzati, massimizzando il risultato, dato un certo quantitativo di risorse a disposizione, o minimizzando le risorse utilizzate per il raggiungimento di un dato risultato (*efficienza*), con la finalità di soddisfare i bisogni degli utenti di riferimento (*efficacia*).

Gli strumenti del ciclo di gestione della performance dell'Ente sono, a preventivo, *il piano della performance* (P.pf) per definire gli obiettivi e, a consuntivo, *l'attività di reporting e la relazione sulla performance- R.pf*; il sistema prevede l'utilizzazione di indicatori, sia come parametro obiettivo che come espressione dei risultati conseguiti.

Il presente documento si suddivide in due parti:

- la prima, dedicata al sistema di programmazione e controllo descrive il ciclo di gestione della performance;
- la seconda contiene metodi e regole per la valutazione del personale.

Questo sistema è in linea con le previsioni del CCNL ed è coerente con le previsioni della legge 4 marzo 2009 n.15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Questo capitolo descrive gli elementi principali del ciclo di gestione della performance delle diverse strutture e gli strumenti di misurazione degli obiettivi programmati.

Il modello tiene conto della sostanziale natura di azienda erogatrice di servizi di Sardegna Ricerche.

Soggetti

Le azioni del ciclo di gestione della performance sono realizzati dai seguenti soggetti:

- *responsabile di struttura*: ciascun responsabile di struttura formula, a preventivo, le proposte di obiettivi e di attività e i relativi indicatori (*parametri obiettivo*), negoziandoli con il direttore generale (attività di programmazione); effettua le verifiche, intermedie e finali, sui risultati conseguiti con l'utilizzo degli indicatori programmati (attività di reporting, concomitante e finale);
- *direttore generale*: negozia le proposte con i responsabili delle strutture, le coordina e formula, acquisita la verifica dell'organismo indipendente di valutazione, la proposta finale di piano della performance, al comitato tecnico di gestione.
- *organismo indipendente di valutazione*: verifica, a preventivo, la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e, in generale, la coerenza del P.pf con la programmazione generale di Sardegna Ricerche; valuta, nel corso della gestione e a consuntivo, la performance delle diverse strutture;
- *comitato tecnico di gestione*: adotta il P.pf e le relative modifiche infrannuali e verifica la relazione finale di performance.

E' responsabile di struttura il dipendente che riveste posizione apicale nella struttura.

L'organismo indipendente di valutazione è nominato dal comitato tecnico di gestione ed è composto da uno o al massimo tre componenti in possesso di elevati requisiti di professionalità ed esperienza. Ai fini dei requisiti e delle incompatibilità dei componenti, Sardegna Ricerche fa riferimento, come linee guida, alle indicazioni contenute nella delibera n.4/2010 della CiVIT (www.civit.it). Esso opera in posizione di autonomia ed indipendenza.

Un apposito Ufficio da il supporto per le attività del ciclo di gestione della performance ai responsabili di struttura, al direttore generale e all'organismo indipendente di valutazione.

Fasi del ciclo di gestione della performance

Il sistema di programmazione e controllo è articolato nelle seguenti tre macrofasi (*ciclo di gestione della performance*):

A) fase preventiva:

Il Direttore generale, a conclusione della negoziazione con i responsabili delle diverse strutture, provvede a formulare proposte di piano delle performance (P.pf) che ha il seguente contenuto minimo:

1. obiettivi, con le relative risorse finanziarie, strumentali ed umane per ogni struttura (budget di struttura);
2. valori attesi di risultato (anche con la fissazione di un minimo ed un massimo);
3. indicatori, da utilizzare come parametri – obiettivo e come strumenti di misurazione del grado di raggiungimento dei risultati.

Il piano di performance è suddiviso in tante sezioni quante sono le strutture dell'organizzazione con responsabilità di risultato intermedio (staff) o finale (line). Di norma il P.pf. è riferito ai settori (Unità Organizzative)

Possono essere previsti P.Pf intersettoriali per obiettivi comuni a più Unità Organizzative.

In sintesi, con il P.pf, Sardegna Ricerche individua gli obiettivi delle diverse Unità Organizzative e li assegna ai responsabili, formula i relativi indirizzi e le direttive gestionali e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Gli obiettivi, da definire in coerenza con quelli della programmazione di Sardegna Ricerche, devono essere:

- i. rilevanti e pertinenti;
- ii. specifici e misurabili;
- iii. misurabili nel tempo con i risultati precedenti;
- iv. correlati alla quantità delle risorse disponibili.

Per ciascun obiettivo, dovranno essere previsti:

- il prodotto finale e la fonte dove il dato è reperibile;
- i risultati attesi, minimi e massimi;
- gli indicatori, da scegliere fra la libreria degli indicatori a disposizione (vedi punto Ab e all. 2).

Ab) Indicatori

Per ciascun obiettivo, deve essere previsto almeno un indicatore, come parametro – obiettivo e strumento di misurazione della performance, scelto, di norma, nella libreria degli indicatori di cui al prospetto n. 2

Gli indicatori possono essere previsti per le diverse attività, indicandone il relativo peso, per poi costituire nell'insieme l'indicatore di sintesi dell'obiettivo.

Fra gli indicatori, i seguenti devono essere previsti, di norma, da tutte le Unità Organizzative:

- indicatore tempi medi di definizione dei procedimenti (parametro – obiettivo, conclusione nei tempi previsti dalla normativa o fissati con provvedimento generale di SR, oppure in una certa % di riduzione rispetto a detti termini);
- customer satisfaction dei clienti di SR (conseguimento del giudizio medio di soddisfazione per i servizi erogati).

Ac) Modelli

Al fine di assicurare la massima omogeneità, sarà utilizzato un modello unico di documento, prevedendo di assegnare a ciascuna Unità Organizzativa tre (3) obiettivi, ciascuno suddivisi in un massimo di cinque (5) attività/progetti.

Sarà prevista, inoltre, la possibilità di disarticolare ciascun progetto/attività in più piani o sub attività (senza limitazione).

Tabella n. 1: modello "Piano della performance"(P.pf)

articolazione P.pf per Unità Organizzative che riflettono la struttura di SR	direzione generale
per ogni Unità Organizzativa di P.pf 3 obiettivi, di cui 1 necessariamente per la gestione ordinaria	ciascuna Unità Organizzativa
articolazione di ciascun obiettivo fino ad un massimo di 5 attività/progetti, dove trovano collocazione le iniziative e i progetti da realizzare da ciascuna unità organizzativa nell'anno di riferimento	ciascuna Unità Organizzativa
indicatore (sintetico o unico) come parametro obiettivo e per l'attività di reporting)	ciascuna Unità Organizzativa
risorse, umane (1 dipendente = 1.500 ore teoriche lavorate);e finanziarie (budget), ed, eventualmente, strumentali	ciascuna Unità Organizzativa

Ad) Tempistica

La relativa proposta dovrà essere presentata dal Direttore generale, previa verifica da parte dell'organismo indipendente di valutazione, entro il 15 gennaio al Comitato tecnico di gestione e da questi approvata entro il 31 gennaio.

B) fase intermedia di monitoraggio e riprogrammazione

Nel corso della gestione, al fine di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi, ciascun responsabile di struttura verifica costantemente lo stato di attuazione degli obiettivi.

In ogni caso, provvede, d'intesa con il direttore generale, ad effettuare:

- una verifica formale sull'andamento della gestione rispetto agli obiettivi predefiniti;
- la proposta di aggiornamento delle previsioni del *P.pf* (riprogrammazione)

Tale attività di verifica è finalizzata a:

- i. introdurre nel *P.pf* (o eliminare) progetti/attività non considerati nel documento iniziale;
- ii. aggiornare il *P.Pf* con i risultati riportati nella relazione di performance sul *P.pf* dell'anno precedente;
- iii. introdurre nel *P.pf* modifiche correttive/migliorative per recuperare gli scostamenti registrati.

Le modifiche possono riguardare ciascuno degli elementi di cui si compone il documento (obiettivo; attività, sub-attività; indicatori; risorse) – ed essere correttive, migliorative o ampliative.

Esse sono coordinate dal direttore generale e sottoposte all'esame del Comitato tecnico di gestione che, previa verifica dell'organismo indipendente di valutazione, adotta le sue determinazioni entro il 31 luglio.

C) fase finale

Ciascun responsabile di struttura presenta al direttore generale il report, intermedio e finale, dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati.

Il direttore generale procede a redigere il report finale, denominato "relazione sulla performance" (*R.pf*), con evidenziati: a) i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati; b) gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o esogene che le hanno originate; c) le eventuali azioni correttive da adottare nel corso dell'anno (report intermedio) e per l'esercizio successivo (report finale).

Sottopone la *R.pf* all'esame dell'organismo indipendente di valutazione per la verifica e, poi, al Comitato tecnico di gestione

Ca) Report intermedio e finale: modello e tempistica

Ai fini di assicurare l'omogeneità ai documenti di programmazione e controllo, ciascuna struttura utilizza lo stesso modello di report.

Il report intermedio, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame dell'organismo indipendente di valutazione, che rilascia il relativo referto. Il comitato tecnico di gestione esamina il referto, in tempo utile per adottare le modifiche al *P.pf* entro il 31 luglio.

Il report finale, elaborato dal direttore generale sulla base dei report presentati da ciascun responsabile di struttura, è sottoposto all'esame dell'organismo indipendente di valutazione, che rilascia il relativo referto finale. Il comitato tecnico di gestione esamina il referto.

La seguente tabella riassume la relativa tempistica per i suddetti adempimenti.

Tabella 3 report - tempistica

		Tempistica	
		report intermedio	report finale (anno successivo a quello di riferimento)
redazione report	ciascuna strutture.	15 giugno	31 gennaio
redazione R.pf	direzione generale	30 giugno	28 febbraio
verifica R.pf per valutazione performance	organismo indipendente di valutazione	15 luglio	31 marzo
esame R.pf e valutazione organismo indipendente	comitato tecnico di gestione	31 luglio	30 aprile

La tabella che segue riassume, per ciascuna fase del ciclo di gestione della performance, le attività e i soggetti responsabili delle azioni.

Tabella 4 - sintesi soggetti e attività del ciclo di gestione della performance

soggetti	attività			
	Fase preventiva	Fase intermedia	Fase finale	
responsabili strutture	predispongono proposte settoriali	formulano proposte di modifica	redigono report	Servizio controllo performance *
direttore generale	coordina proposte e formula proposta di P.pf	coordina proposte e formula proposta di modifica del P.pf	Coordina report e redige proposta R.pf	
organismo indipendente di valutazione	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e corenza con programmazione generale	verifica coerenza modifiche	verifica la performance e redige il referto finale (relazione finale sulla performance)	
comitato tecnico di gestione	approva P.pf	approva modifiche P.pf	approva relazione finale sulla performance (R.pf)	
* Il servizio controllo performance fornisce il supporto per le attività del ciclo di gestione della performance ai responsabili di struttura, al direttore generale e all'organismo indipendente di valutazione.				

1. MODELLO PIANO DELLA PERFORMANCE (P.Pf)

UNITA' ORGANIZZATIVA

.....

Esercizio
Responsabile
UO_ PIANO PERFORMANCE (P.pf)
Budget

RIEPILOGO OBIETTIVI

Obiettivo 1

Descrizione	
Gestione compiti e funzioni	Riferimenti al Programma annuale di attività

Obiettivo 2

Descrizione	
Gestione compiti e funzioni	Riferimenti al Programma annuale di attività

Obiettivo 3

Descrizione	
Gestione compiti e funzioni	Riferimenti al Programma annuale di attività

DETTAGLIO OBIETTIVO n. 1

Denominazione

--

Descrizione

--

Direttive ed indirizzi gestionali

--

ATTIVITA' - PROGETTI DA REALIZZARE

	Attività (A) – Progetto (P)	periodo	prodotto
01.01.00			
1.02			
1.03			
1.04			
1.05			

DETTAGLIO ATTIVITA' n. 01

Descrizione

--

	subattività	periodo	prodotto
1.01			
1.02			
1.03			

DETTAGLIO ATTIVITA' n. 02

Descrizione

--

	subattività	periodo	prodotto
1.01			
1.02			
1.03			

INDICATORI

Unità di misura

Significato esprime il livello di raggiungimento dell'obiettivo n.1

Elementi che compongono l'indicatore

	indicatore	peso
1.01		
1.02		
1.03		

Unità di misura

Significato esprime il livello di raggiungimento dell'obiettivo n...
--

Elementi che compongono l'indicatore

	indicatore	peso
1.01		
1.02		
1.03		

RISORSE ASSEGNATE

risorse umane	Ore (max per unità 1.500)	% obiettivo

risorse finanziarie

attività	importo euro
1.01	
1.02	
1.03	
01.04.00	
01.05.00	

risorse strumentali

tipologia	attività
	1.01
	1.02.
	1.03

2. LIBRERIA INDICATORI: TIPOLOGIE DI INDICATORI DA UTILIZZARE PER IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI (È SOLO ESEMPLIFICATIVA)

1. indicatori di efficacia quantitativa (E2T)

significato	esprimono in valore assoluto o relativo le dimensioni del fenomeno considerato (le quantità) in valore assoluto: volume di attività realizzate, volume di servizi prodotti in valore relativo: % di attività realizzate rispetto a quelle programmate; grado di risposta rispetto alla domanda espressa
principali formule	<p>EQT_01 livello assoluto di attività: $[a]$ – n. prodotti programmati <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – n. convegni – avanzamento delle opere programmate <p>EQT_02 livello relativo di attività o grado di risposta: $[b] / [c] * 100$ – n. prodotti effettivi o n. domande evase su n. prodotti programmati o n. domande espresse <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – % attesa di attivazione corsi di formazione – % di atti rilasciati nei termini di legge o regolamento rispetto alle istanze pervenute – % delle macroattività effettuate rispetto alle macroattività previste, per la totalità delle opere pubbliche <p>EQT_03 incremento delle risorse assegnate: $([b]-[c])/[c]*100$ – differenza tra quantità di risorse periodo corrente rispetto a periodo precedente su quantità di risorse periodo precedente <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – differenziale medio di rendimento – interessi derivanti da operazioni di investimento rispetto a interessi derivanti dalla mera giacenza del c/c presso il tesoriere <p>EQT_04 grado di impiego della spesa: spese impegnate su spese stanziare</p>

2. indicatori di efficacia qualitativa (E2L)

significato	esprimono con grandezze misurabili le caratteristiche qualitative del fenomeno considerato: grado di rispondenza a standard qualitativi, livello di difettosità, volume di reclami, livello del contenzioso, grado di customer satisfaction
alcune formule	<p>EQL_01 livello di customer satisfaction: $[b] / [c] * 100$ – punteggio effettivo su punteggio programmato (o massimo teorico) <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – % attesa di customer satisfaction relativa ad un servizio – sommatoria dei punteggi ottenuti su totale questionari <p>EQL_02 livello assoluto di difettosità /livello customer satisfaction: $[a]$ – n. anomalie / media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole domande <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – grado di customer satisfaction – media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole domande <p>EQL_03 livello relativo di difettosità: $[b] / [c] * 100$ – n. anomalie su n. prodotti <u>esempi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – % interventi fuori SLA su totale interventi

3. indicatori temporali (TEM)

significato	esprimono le condizioni temporali di svolgimento della gestione, siano esse rappresentate da: scadenze (in termini di rispetto di cronoprogrammi, in particolare per attività progettuali) durate (in termini di tempi di attivazione delle risposte, tempi di ciclo operativo, tempi di risposta, siano essi relativi ad attività progettuali o ripetitive)
--------------------	--

alcune formule	TEM_01 assenza ritardo su singola scadenza: $[\#b]-[\#c]$ – data effettiva – data prevista
	TEM_02 assenza di ritardo medio rispetto a più scadenze: $[\text{somma (b-c)}]/[d]$ – b = date scadenze, c=date effettive se > b; in caso contrario = b su d=n. scadenze <u>esempi:</u> – rispetto delle scadenze programmate
	TEM_03 tempestività di risposta: [a] – tempo di risposta o durata <u>esempi:</u> – tempo medio di predisposizione dei provvedimenti per pagamento forniture e servizi
	TEM_04 tempestività media di risposta: $[\text{somma (b)}]/[c]-b$ = tempo di risposta o durata (fase, attività, progetto) su n. prestazioni, fasi attività, progetti <u>esempi:</u> – tempo medio per l'indizione delle gare ad evidenza pubblica – sommatoria dei giorni – tempo medio pagamenti (indicatore di tempestività dei pagamenti)
	TEM_05 assenza di ritardo medio rispetto a più durate: $[\text{somma(b-c)}]/[d]$ – b=durate programmate c=durate effettive se > b; in caso contrario = b su d= n. fasi, attività, progetti <u>esempi:</u> – rispetto delle durate programmate nel cronoprogramma per l'esecuzioni di lavori
	TEM_06 incremento tempestività di risposta: $([b]-[c])/[b]*100$ – differenza tempo di risposta periodo corrente rispetto a periodo precedente su tempo di risposta periodo precedente <u>esempi:</u> – mantenimento tempo medio di indizione gara ad evidenza pubblica

4. indicatori di efficienza tecnica (ETC)

significato	esprimono le condizioni tecniche di svolgimento della gestione per confronto tra i volumi di prodotti realizzati e le quantità di risorse impiegate; si tratta, quindi, di indicatori di allocazione/assorbimento o di indicatori di produttività riferiti alle varie classi di risorse e ai diversi ambiti operativi dell'ente (es. ore lavorate per prestazione, mq di spazio per utente)
alcune formule	ETC_01 produttività delle risorse impiegate: $[b] / [c]$ – n. prodotti su quantità di risorse <u>esempi:</u> – n. atti per unità di risorsa assegnata (– n. mezzi impiegati su mezzi a disposizione – n imprese su mq disponibili

5. indicatori di efficienza economica (EEC)

significato	esprimono le condizioni e i risultati economico-finanziari delle gestione, in termini di risultati economici valori patrimoniali, flussi di cassa
alcune formule	EEC_01 costo complessivo/ su costo unitario costo totale spazi attrezzati/numero imprese utilizzatrici

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Premessa

Strettamente collegato al P.pf e al report, da cui trae le informazioni ai fini della misurazione dei risultati, è il sistema di valutazione del personale. Esso prende in considerazione la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura di SR, il peso (strategicità/complessità) degli obiettivi assegnati (v. tabella 1), e si basa su due fattori di valutazione:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi (*performance organizzativa*)
- b. competenze organizzative (*performance individuale*).

A ciascun dei due suddetti parametri è assegnato un "peso", come nella seguente tabella

Tabella 5 – peso parametri di performance

Fattore di valutazione	Responsabili struttura/Quadri
grado di raggiungimento degli obiettivi	60,00%
competenze individuali	40,00%

Valutazione della performance organizzativa

I dati per definire la performance organizzativa di ciascuna struttura sono tratti dal referto sui risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati con il P.pf, rilasciato dall'organismo indipendente di valutazione sulla *relazione finale della performance*.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa in modo differenziato a seconda del ruolo svolto dal personale, come evidenziato nella sottoindicata tabella.

Tabella 6 - % raggiungimento obiettivi

% raggiungimento obiettivi	dirigenti	quadro	altro personale
grado = 100%	100	100	100
90% ≤ grado < 100%	90	95	100
80% ≤ grado < 90%	70	85	95
grado < 80%	0	70	85
Grado < 70	0	60	75
Grado < 60	0	0	60
Grado < 50	0	0	0

A ciascun dipendente sono assegnati due coefficienti:

- coefficiente economico, relativo alla sua posizione economica;
- coefficiente orario, relativo all'impegno orario sull'obiettivo da misurare.

Valutazione della performance individuale

La valutazione individuale è effettuata dal direttore generale per il personale apicale e dai responsabili di struttura per il restante personale.

La valutazione delle performance individuale è effettuata a mezzo di una scheda di valutazione, differenziata secondo il ruolo rivestito dal valutato, con eventuale negoziazione preventiva circa i pesi da attribuire ad ogni fattore di valutazione.

A questi soli fini, sono previsti tre ruoli in cui è incluso tutto il personale, di livello dirigenziale o non

A) *ruolo manageriale*: sono inseriti in questo ruolo i responsabili di struttura, i quadri e, comunque, il personale che organizza e gestisce risorse umane (scheda A);

B) *ruolo professionale*: sono compresi in questo ruolo i responsabili, i quadri e, comunque, i dipendenti che non gestiscono risorse umane, ma che svolgono prevalentemente funzioni di staff – supporto amministrativo e/o tecnico (scheda B);

C) *ruolo assistente*: restante personale con funzioni operativi (operai, centralinisti; personale addetto ai servizi generali, ecc (scheda C).

Ai fini dell'individuazione del ruolo, si considerano i compiti prevalenti.

Ogni parametro di valutazione può essere, in via preventiva, pesato per ogni dipendente valutato, previa negoziazione con l'interessato, così da attribuire un peso maggiore ai fattori che richiedono miglioramenti più significativi. Tali pesi sono decisi, all'inizio del periodo di valutazione dal direttore generale per i responsabili di struttura, e da quest'ultimi per quadri e personale della struttura diretta, e sono comunicati, in via preventiva, agli stessi interessati.

Per la compilazione delle schede, verranno definite dal direttore generale alcune linee guida, come riferimento non obbligatorio, in modo da garantire una tendenziale omogeneità di giudizio da parte dei valutatori.

Dette linee guida espliciteranno un chiaro raccordo delle schede con le terminologie del vigente contratto collettivo di lavoro.

SCHEDE E PROCEDURA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione delle performance individuale è effettuata a mezzo di una scheda di valutazione, differenziata secondo il ruolo rivestito dal valutato, con eventuale negoziazione preventiva circa i pesi da attribuire ad ogni fattore di valutazione:

Differenziazione per ruoli e schede

A) *ruolo manageriale* : sono inseriti in questo ruolo i dirigenti, i quadri e, comunque, il personale che gestisce risorse umane (scheda A);

B) *ruolo professionale*: sono compresi in questo ruolo dirigenti, quadri e restante personale che non gestiscono risorse umane, ma che svolgono prevalentemente funzioni di staff – supporto amministrativo e/o tecnico (scheda B);

C) *ruolo assistente*: personale con funzioni operativi (operai, centralinisti; personale addetto ai servizi generali, ecc (scheda C)

SCHEDA A) – ruolo manager

RUOLO DIREZIONALE (Prestazioni)	Capacità di: - scegliere le priorità - programmare e controllare le scadenze, la qualità ed i costi - prendere decisioni e Assumersi responsabilità	Programmazione e controllo Programmazione di tempi e risorse Controllo dei costi e della qualità (efficienza / efficacia)	Peso teorico 25%	Negoziato %
GESTIONE RISORSE UMANE	Capacità di: - coinvolgere, motivare e far crescere i collaboratori - valutare e creare una buona percezione di benessere organizzativo	gestione ordinaria del personale: coinvolgimento gestione straordinaria del personale: investire sul personale, irrobustire la struttura organizzativa nel medio-lungo periodo	25%	%
ORGANIZZAZIONE	Capacità di: - fare efficienza - assicurare miglioramento continuo - bilanciare i carichi di lavoro - gestire con flessibilità le emergenze	realizzare il bilanciamento continuo dei carichi di lavoro - realizzare microriorganizzazioni - partecipare attivamente alle macroriorganizzazioni gestire le emergenze	25%	%
QUALITA' DEL SERVIZIO	Capacità di: - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) - migliorare in continuità i prodotti (affidabilità)	25%	%

SCHEDA B) ruolo professional

PREPARAZIONE TECNICA	Capacità e competenza tecnica. Disponibilità a condividere con	nozioni teoriche esperienza capacità di mantenere aggiornate le proprie conoscenze	Peso teorico 25%	Negoziato %
-----------------------------	---	---	---------------------	----------------

	gli altri le proprie conoscenze. Attitudine al costante aggiornamento.			
RESPONSABILITA'	Capacità di: - accettare e assumere impegni che assicurano alti livelli di efficienza - portare a termine gli impegni nei tempi stabiliti - farsi carico delle problematiche e dei rischi conseguenti agli impegni assunti	disponibilità ad assumere lavori impegnativi affidabilità nel portarli a compimento	25%	%
DECISIONI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di: - assumere decisioni sulla base di corrette analisi dei dati - assumere decisioni basate sulle sole informazioni disponibili - risolvere i problemi con puntualità e apporti creativi	capacità e flessibilità nell'analisi capacità e flessibilità nella sintesi e, ove richiesta, nella decisione creatività	25%	%
APPORTO ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO	Capacità di: - rispondere ai bisogni e alle attese dei fruitori dei servizi esterni o interni - assicurare output affidabili	ottimizzare i rapporti esterni (ascolto, orientamento all'utenza) - migliorare in continuità i prodotti (affidabilità)	25%	%

Scheda C – ruolo assistente

Iniziativa	Capacità di: - capire le situazioni - - attivarsi anche se non sollecitati per anticipare e risolvere problemi	25%	%
affidabilità	Capacità - di assicurare output precisi e certi che attenuano il controllo - di fornire prodotti che evitano rilavorazioni e alimentano la fiducia	25%	%
flessibilità	Capacità e disponibilità ad agire con polivalenza su più compiti per assicurare flessibilità operativa	25%	%
Orientamento alla qualità	Capacità di: - agire con spirito di servizio - rispondere ai bisogni ed alle attese dei fruitori esterni o interni	25%	%