

IL NUOVO SISTEMA
DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE
DEL CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE DI SASSARI

Allegato alla Delibera del C.d.A. n. 1587 del 4/11/2024

IL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE DI SASSARI

Sommario

1. IL CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE DI SASSARI	4
1.1 La macrostruttura.....	4
1.2 La mission iniziale del Consorzio	4
1.3 La mission del Consorzio oggi.....	5
2. L'ANALISI DEI BISOGNI	6
2.1 La creazione di valore pubblico per gli stakeholder esterni	6
2.3 Il modello Burocratico	6
3. IL NUOVO APPROCCIO AL SISTEMA DI MISURAZIONE VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERFORMANCE	7
3.1 Gli obiettivi del Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance.....	7
3.2 Le motivazioni alla base del nuovo Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance	7
4. LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO LEGATA ESCLUSIVAMENTE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DELL'INTERA TECNOSTRUTTURA SECONDO LA LOGICA DEL GATE E I RISULTATI CHE IL CONSORZIO INTENDE PERSEGUIRE	9
4.1 la retribuzione economica di risultato	9
4.2 La modalità di lavoro sugli obiettivi organizzativi dell'intera tecnostruttura legati alla logica del Gate.....	9
4.3 La retribuzione economica di risultato e la sua conversione in Welfare Aziendale	10
5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI E I RISULTATI CHE IL CONSORZIO INTENDE PERSEGUIRE	11
5.1 La valutazione individuale collegata eventualmente a incentivi non monetari.	11
5.2 Una opportunità importante per la valorizzazione delle risorse umane.....	12
6. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ORGANIZZATIVI TARGET PER ACCEDERE ALLA RETRIBUZIONE ECONOMICA DI RISULTATO CON LA LOGICA DEL GATE	16
6.1 Il metodo di valutazione delle performance organizzative	16
7. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI COLLEGATA AD INCENTIVI NON MONETARI.....	17
7.1 Le performance individuali comportamentali	17
7.2 Le Aree comportamentali.....	17
7.3 L'approccio di valutazione.....	19
7.4 Il metodo di valutazione	20
8. IL RAPPORTO TRA PERFORMANCE ISTITUZIONALI, ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI.....	21
9. ALLEGATO CATALOGO DEI COMPORTAMENTI.....	23
La I area comportamentale (REALIZZATIVA)	24

La II area comportamentale (ORGANIZZATIVA)	27
La III area comportamentale (RELAZIONALE)	31
La IV area comportamentale (DELL'INNOVAZIONE)	37

1. IL CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE DI SASSARI

Il Consorzio Industriale Provinciale di Sassari (CIPSS) è un Consorzio di Enti locali ai sensi dell'art. 31 del TUELL, Ente Pubblico Economico, con un organico di 43 dipendenti di ruolo. Gli Enti locali associati sono i Comuni di Sassari, Alghero, Porto Torres e la Provincia di Sassari. Possiede una società in house l'A.S.A. Srl, di cui il CIPSS è unico socio, con 37 dipendenti. Gestisce tre agglomerati industriali (Sassari, Porto Torres e Alghero) per complessivi 2.700 ha dei quali 1300 di proprietà dell'ENI. Il CIPSS è proprietario di tre impianti produttivi: due impianti di depurazione industriali e una discarica, gestiti in regime di concessione dalla A.S.A. Srl.

Il Consorzio non riceve alcun finanziamento pubblico di funzionamento, non ha capacità impositiva nè riscuote contributi dalle aziende insediate; copre quindi interamente i costi delle “funzioni pubblicistiche” attraverso la gestione dei servizi ambientali.

1.1 La macrostruttura

L'organigramma del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari è così articolato:

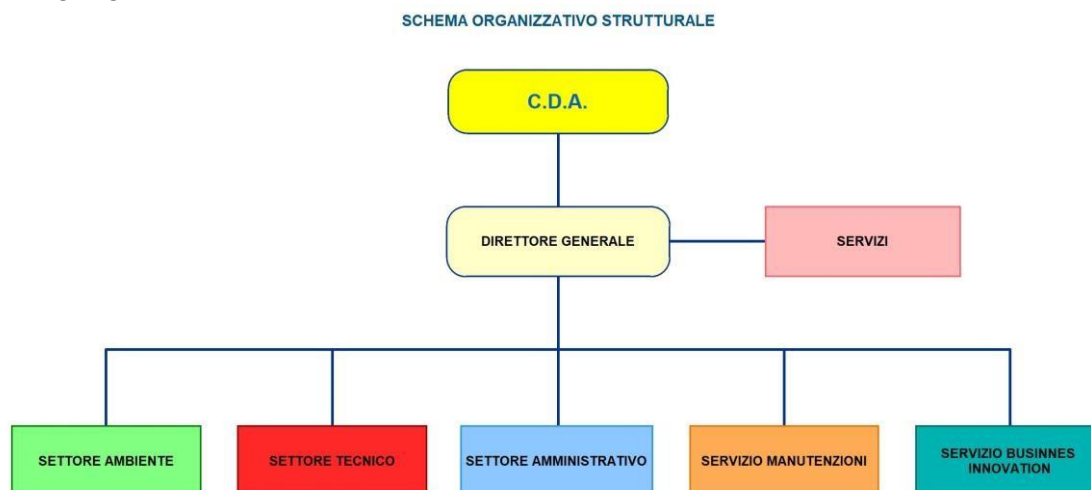


Fig. 1 Schema della macrostruttura.

1.2 La mission iniziale del Consorzio

La mission iniziale del Consorzio (1962) era principalmente quella di pianificare urbanisticamente lo sviluppo degli agglomerati industriali e di realizzare, con i finanziamenti statali per l'industrializzazione del mezzogiorno, le grandi infrastrutture pubbliche (porto industriale, ponti, depuratori, strade, impianti idrici e fognari, illuminazione ecc.) a servizio dell'industria ed in particolare della chimica di base, dalla SIR all'Eni: la cd industria petrolchimica di Porto Torres, uno dei più importanti insediamenti del paese, che nel 1972 occupava circa 14.000 dipendenti diretti e circa 4.000 nell'indotto

L'esaurimento del ciclo della industrializzazione della Sardegna e la difficoltà di adeguare il modello di sviluppo economico pensato per quei territori ai profondi mutamenti degli scenari economici e industriali ed in particolare nella filiera della chimica di base, è stata all'origine della grave crisi delle aree produttive della Provincia di Sassari. Oggi di quella che un tempo è stata l'industria del petrolchimico restano due sole imprese produttive del gruppo ENI: Versalis e Matrica con appena 500 dipendenti diretti e la società Eni Rewind incaricata delle bonifiche.

I fattori ambientali economici, sociali e tecnologici nell'ultimo decennio sono quindi mutati radicalmente. Tant'è che, con decreto del Ministro dello sviluppo economico 7 ottobre 2016, l'area di Porto Torres è stata riconosciuta come “*area di crisi industriale complessa*”. In data 19 dicembre 2018 è stato approvato dal M.I.S.E. il *Progetto di Riconversione e Riqualificazione Industriale* dell'area di crisi complessa.

1.3 La mission del Consorzio oggi

La mission del Consorzio è oggi quella di predisporre le condizioni materiali e immateriali utili al rafforzamento della competitività delle imprese collocate nelle aree di propria competenza, agendo come “generatore” delle “condizioni di contesto” per il rafforzamento delle imprese locali e per l'insediamento nel territorio di nuove attività produttive ad alto potenziale di sviluppo, anche realizzando infrastrutture di “terza generazione”.

Con il Progetto di Riconversione e Riqualificazione Industriale sono state definite, sulla base di una analisi del potenziale competitivo del territorio coinvolto, le filiere produttive target verso le quali rivolgere in maniera prioritaria l'offerta del CIPSS: la chimica verde, il rafforzamento dell'integrazione delle produzioni agricole con le produzioni chimiche, attraverso la filiera agricola (coltivazione di materie prime ad alto contenuto oleico e produzione di agrofarmaci), la bioeconomia, l'economia circolare, il turismo sostenibile e l'economia portuale.

2. L'ANALISI DEI BISOGNI

2.1 La creazione di valore pubblico per gli stakeholder esterni

Il Consorzio dovrà ora sviluppare l'offerta territoriale per la localizzazione delle attività produttive determinando il modo in cui questa crea valore pubblico per gli utenti. Si tratta quindi di svolgere prioritariamente l'analisi dei bisogni delle imprese insediate e di quelle che si cercherà di far insediare (con riferimento alle filiere produttive target) e di adeguare successivamente l'organizzazione dell'ente al loro soddisfacimento, definendo in questo modo il nuovo posizionamento strategico del Consorzio.

Sino a pochi anni fa il consorzio era inoltre ancora concentrato sul proprio interno, con un' enfasi sui processi e sulle regole, poco attento ai mutamenti dei fattori esterni e al soddisfacimento dei bisogni delle imprese, ancora fermo alla gestione delle infrastrutture pubbliche realizzate anni prima. Ancora oggi il Consorzio non è pienamente consapevole delle interconnessioni con le diverse categorie di portatori di interesse che ruotano intorno alla sua azione e quindi dei Network nei quali è inserito e di quelli nei quali dovrà cercare di inserirsi. Il Presidente e il CDA hanno però molto chiaro quest'aspetto e il commitment in questa direzione è quindi molto forte. Per comprendere quale debba essere il suo ruolo e come esercitarlo e per poter passare, così come vorrebbe il management, dal modello Burocratico a quello del Public Governance l'Ente dovrà quindi procedere anche alla mappatura delle reti, formali e informali.

2.2 Il disallineamento tra gli obiettivi strategici del Consorzio e la tecnostruttura

Nel corso del 2018 sono state svolte numerose interviste per l'applicazione della contabilità analitica all'Ente e che hanno portato all'ascolto del 60% circa dei dipendenti, rappresentativi dei diversi settori nei quali è strutturato il Consorzio. Seppure le interviste avessero come obiettivo la definizione delle attività elementari per la contabilità industriale di tipo ABC, queste hanno anche fornito indirettamente informazioni sulle priorità espresse dai dipendenti e sulla loro percezione delle stesse.

Le interviste hanno evidenziato un forte disallineamento tra gli obiettivi strategici del Consorzio e buona parte della tecnostruttura. Ancora oggi molti dipendenti non conoscono la nuova mission dell'Ente, faticano a condividere i valori aziendali, sono demotivati e sono ancorati al modello Burocratico, adottato dal Consorzio senza soluzione di continuità sin dalla sua nascita, nel 1962.

2.3 Il modello Burocratico

L'approccio Burocratico è evidente anche nella impostazione nella visione del dipendente come soggetto passivo, che deve attarsi alla organizzazione e al quale, nella maggior parte dei casi, è assegnato lo stesso lavoro standardizzato, nel medesimo servizio di appartenenza, sin dal momento della sua assunzione. Così come l'impostazione del modello Burocratico emerge anche dal modello gerarchico della catena del comando, da una scarsa propensione alla collaborazione tra Settori e i Servizi diversi da quello di appartenenza, da un modello di leadership basata sulla propria posizione nella organizzazione e da una scarsa importanza attribuita alla programmazione strategica (l'Ente sino al 2019 non aveva mai applicato un sistema di performance management) e all'innovazione.

3. IL NUOVO APPROCCIO AL SISTEMA DI MISURAZIONE VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERFORMANCE

3.1 Gli obiettivi del Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance

L'obiettivo dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione (SMVV) delle performance è quello di contribuire - attraverso la valutazione della performance organizzativa - al riposizionamento strategico del Consorzio, (inteso come l'interazione tra l'organizzazione e l'ambiente esterno), al passaggio dal modello Burocratico al Public Governance, all'orientamento dei dipendenti verso la nuova vision e alla condivisione dei valori dell'Ente, e ancora - attraverso la valutazione della performance individuale - alla gestione strategica e allo sviluppo delle risorse umane, in quanto funzionale al miglioramento complessivo delle performance dell'organizzazione.

3.2 Le motivazioni alla base del nuovo Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance

Il Progetto si basa sull'adozione di un nuovo approccio al Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance, che muove dalle seguenti considerazioni:

Il Consorzio sino al 2019, come già accennato, non aveva mai adottato un sistema di performance management e il premio economico di risultato (comunque previsto dal contratto) veniva distribuito nella misura di una mensilità aggiuntiva, senza alcun legame con il raggiungimento degli obiettivi strategici, che peraltro non venivano trasmessi alla tecnostruttura.

Nel 2019 l'Ente ha applicato, per la prima volta, un Piano delle Performance e un Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance, che prevedeva l'erogazione del premio economico di risultato in funzione della % di raggiungimento delle performance individuali ma con un collegamento tra valutazione e premialità (valorizzazione) tale che premiasse la meritocrazia e che evitasse la neutralizzazione, l'appiattimento o ancora peggio l'iniquità, con conseguenti effetti negativi sul livello di motivazione dei dipendenti stessi. L'ipotesi di erogazione del premio economico in funzione della misurazione della performance individuale ha però iniziato a generare un clima difensivo tra i dipendenti stessi. La tendenza consolidata e ultradecennale a non differenziare la valutazione e la valorizzazione aveva infatti portato il singolo dipendente a considerare la retribuzione di risultato come una voce stipendiale a tutti gli effetti, vanificando così per molti anni la valutazione individuale come leva per la gestione strategica delle risorse umane, funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dal Consorzio.

Per contro la declinazione degli obiettivi strategici in azioni, da attribuire al singolo dipendente ai fini della valutazione della performance individuale, ha portato, con il performance management del 2019, a una "frammentazione" dell'obiettivo strategico originario che ha rischiato di comprometterne la visione complessiva, rischiando così di vanificare un altro degli obiettivi principali per il Consorzio: l'allineamento della tecnostruttura agli obiettivi strategici, la condivisione della vision e dei valori aziendali.

Naturalmente possono evidenziarsi tanti altri aspetti citati in letteratura sui tentativi di differenziazione delle valutazioni individuali o sulla declinazione spinta degli obiettivi

strategici in azioni ai fini della valutazione individuale. Per il Consorzio Industriale è importante neutralizzare gli effetti negativi citati nei capoversi precedenti.

4. LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO LEGATA ESCLUSIVAMENTE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DELL'INTERA TECNOSTRUTTURA SECONDO LA LOGICA DEL GATE E I RISULTATI CHE IL CONSORZIO INTENDE PERSEGUIRE

4.1 la retribuzione economica di risultato

A seguito di fase di sperimentazione, con Deliberazione del CDA n. 1500 del 17/05/2024 è stata approvato un aggiornamento del SMVV, successivamente integrato con Deliberazione del CDA n. 1587 del 4/11/2024.

L'impostazione del SMVV entrata a regime a partire dall'annualità 2021, prevede che la retribuzione economica di risultato non si agganci alle performance individuali bensì al raggiungimento di alcuni obiettivi strategici organizzativi dell'intero Ente, secondo la c.d. logica del "Gate". Quanto invece alla valutazione individuale, il Consorzio intende utilizzare la stessa come strumento per la gestione strategica e per lo sviluppo della risorse umane. In particolare si vogliono valorizzare le capacità e le competenze dei singoli, attraverso percorsi di sviluppo e di crescita professionale. Pertanto, la performance individuale non sarà collegata all'erogazione del trattamento economico accessorio ma ad incentivi non monetari.

Per le motivazioni espone nel paragrafo precedente è stata proposta al CDA, nel settembre del 2019, una nuova impostazione del SMVV entrata in vigore nel 2020. Il nuovo modello prevede che - a meno dei Responsabili dei Settori e del Servizio manutenzioni e del Servizio Finanze - la retribuzione economica di risultato si agganci al raggiungimento di alcuni obiettivi strategici organizzativi dell'intero Ente, secondo la cd. logica del "Gate". In questo modo la retribuzione economica di risultato sarà legata all'andamento dell'Ente.

Al raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'intera tecnostruttura legati alla logica del Gate tutti i dipendenti e i Responsabili di Servizio accederebbero al 100% dell'incentivo economico; al contrario, qualora gli obiettivi in argomento non fossero raggiunti, nessuno accederebbe alla retribuzione economica di risultato. A tal riguardo si precisa che – con decorrenza dall'annualità 2024 – l'accesso alla c.d. retribuzione economica di risultato legata al raggiungimento dei suddetti obiettivi organizzativi dell'intera tecnostruttura, è comunque subordinato al raggiungimento di una percentuale di performance individuale non inferiore al 30%, in ragione della considerazione che nella fattispecie in cui il livello di allineamento tra il comportamento agito ed il comportamento atteso del dipendente fosse "Critico" (0-30%) non ci sarebbe di fatto apporto concreto al perseguimento degli obiettivi strategici organizzativi, secondo la cd. Logica del "Gate".

Si tratterà evidentemente di individuare degli obiettivi strategici organizzativi rilevanti per l'Ente ma anche raggiungibili e condivisi con i dipendenti.

4.2 La modalità di lavoro sugli obiettivi organizzativi dell'intera tecnostruttura legati alla logica del Gate.

Per evitare che l'attenzione del singolo dipendente si possa focalizzare sulla frazione dell'obiettivo strategico da raggiungere piuttosto sull'intero obiettivo strategico organizzativo, e che quindi anche con questo modello gli obiettivi strategici iniziali possano essere declinati in azioni da assegnare al singolo dipendente, questi ultimi dovranno essere raggiunti attraverso lavori di gruppo, alla presenza del Direttore Generale, in modalità da remoto, e con il supporto di esperti, per l'individuazione di schede condivise.

Per il DG e per responsabili dei Settori e del Servizio Manutenzioni e del Servizio Finanze, l'erogazione dell'incentivo economico sarà legato sia al superamento del Gate per i medesimi obiettivi strategici (per comunicare a tutti i dipendenti che l'obiettivo è comune) sia al successivo raggiungimento delle performance individuali, sulla base dello schema che sarà illustrato di seguito.

Legare la retribuzione di risultato al raggiungimento di obiettivi strategici organizzativi attraverso il lavoro di gruppo avrà l'effetto positivo di favorire l'allineamento della tecnostuttura agli indirizzi strategici dai quali hanno originato gli obiettivi, la condivisione dei valori aziendali ad essi sottesi, la convergenza tra la strategia deliberata e la strategia emergente e l'orientamento dei dipendenti verso la flessibilità organizzativa, incentivando il lavoro tra diverse unità organizzative.

4.3 La retribuzione economica di risultato e la sua conversione in Welfare Aziendale.

A discrezione del singolo dipendente, la retribuzione economica di risultato potrà essere convertita in Welfare Aziendale. Ciascun lavoratore, potrà decidere che le proprie retribuzioni premiali siano erogate sotto forma di prestazioni, opere e servizi (in natura) o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale. Si tratta evidentemente di una scelta soggettiva e libera, che l'Ente riconosce in capo ad ogni singolo dipendente, il quale potrà optare per chiedere l'erogazione economica del premio di risultato in busta paga, o, viceversa, decidere per la fruizione delle misure di welfare aziendale.

Tenuto conto che la ratio sottesa al SMVV è quella di differenziare le Performance (Organizzativa ed Individuale, delle quali si dirà in seguito) e le relative premialità, viene da sé che è necessario che almeno una delle due Performance sia connessa ad incentivi non monetari. Preso atto di quanto sopra si evidenzia, che qualora il singolo dovesse optare per l'erogazione finanziaria della P.O. in automatico la P.I. sarà misurata, valutata e collegata ad incentivi non monetari, viceversa, nel caso in cui il singolo dovesse optare per la conversione della P.O. in welfare, la P.I. potrà essere erogata finanziariamente.

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI E I RISULTATI CHE IL CONSORZIO INTENDE PERSEGUIRE

Il Consorzio, come accennato nel paragrafo precedente, intende utilizzare la valutazione individuale come strumento per la gestione strategica e per lo sviluppo delle risorse umane, ai fini del miglioramento complessivo delle performance dell'organizzazione.

In particolare si vogliono valorizzare le capacità e le competenze dei singoli attraverso percorsi di sviluppo e di crescita personale: mappando le capacità e le competenze, valutando il potenziale dei dipendenti e colmando i loro gap formativi, anche ai fini di una corretta allocazione delle risorse umane a seguito della microprogettazione delle unità organizzative, di cui si dirà in seguito.

Valorizzare le risorse umane significa anche premiare la meritocrazia, differenziando performance e premialità per evitare effetti di neutralizzazione, di appiattimento o ancora peggio di iniquità, con conseguenti risvolti negativi sul livello di motivazione dei dipendenti.

5.1 La valutazione individuale collegata eventualmente a incentivi non monetari.

La performance individuale dei dipendenti e dei Responsabili del Servizio manutenzioni e del Servizio Finanze potrà essere collegata, come già accennato, all'erogazione del trattamento economico accessorio o a incentivi non monetari: progressioni verticali e orizzontali, sviluppo delle competenze attraverso la partecipazione a master altamente qualificanti, introduzione di altri meccanismi di rewarding, smart working, assistenza sanitaria integrativa e altri incentivi di welfare aziendali.

In questo modo sarà possibile utilizzare una differenziazione alta nelle valutazioni della performance individuale e nella valorizzazione (premialità) per arrivare a un collegamento tra valutazione e premialità che premi la meritocrazia, riconoscendo le differenze tra le diverse performance individuali, senza per questo suscitare il timore che tale differenziazione possa incidere sulla retribuzione economica di risultato.

La dimensione di valutazione della performance individuale, a meno di quella del DG e dei Responsabili dei Settori e del Servizio Manutenzioni e Finanze, sarà esclusivamente la dimensione comportamentale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale attraverso l'analisi dei comportamenti saranno quindi basate sulle capacità e competenze agite, verificando il possesso di soft skills nelle aree ritenute di maggior interesse dall'Ente, piuttosto che misurare e valutare

il contributo del singolo dipendente nei confronti di un obiettivo strategico del quale spesso perde la visione generale.

La valutazione individuale (sulla base del catalogo dei comportamenti di cui al paragrafo 10) consentirà inoltre un utilizzo più efficace della leva di gestione delle risorse umane: sarà più semplice disegnare percorsi formativi sulla base dei fabbisogni individuali, definire una differente collocazione delle risorse umane come anche orientare lo stile di leadership dei Responsabili dei Settori e dei Servizi.

5.2 Una opportunità importante per la valorizzazione delle risorse umane

Una opportunità importante per la valorizzazione delle risorse umane potranno essere le nuove prospettive che deriveranno dalla microprogettazione delle unità organizzative (di cui si dirà al successivo paragrafo 6): si è accennato al fatto che i dipendenti dell'Ente svolgono lo stesso lavoro sin dalla loro assunzione, in certi casi da oltre 20 anni, basato sulle loro conoscenze piuttosto che sulle reali capacità e competenze. La possibilità che molti di loro possiedano soft skills che possano portarli a svolgere lavori diversi rispetto al passato e il fatto che possano vedere gli effetti del proprio lavoro verso l'esterno attraverso la creazione di valore per le aziende insediate potrà diventare uno strumento di motivazione importante.

I principi alla base del Sistema di Misurazione, Valutazione e Valorizzazione delle performance, e la volontà di differenziare le performance individuali e le relativa premialità, sono stati oggetto di un accordo con le OO.SS., sottoscritto in sede di contrattazione decentrata nel settembre del 2019. Il nuovo modello del S.M.V. è stato successivamente approvato con deliberazione del CDA nell'ottobre del 2019, approvato dalle OO.SS. nella riunione del 5/10/2023 e successivamente modificato con deliberazione del CDA nel maggio e novembre 2024.

Livelli programmatici	Linee Strategiche programmate	Obiettivi Strategici Secondo la logica del Gate	Obiettivi Operativi Secondo la logica del Gate	Attività attese	Incentivi
<i>Performance Istituzionali Secondo la logica del Gate</i>		<i>Istituzionali (Impatti attesi)</i>			
<i>Performance Organizzative Secondo la logica del Gate</i>		<i>Strategiche (Efficacia strategica attesa)</i>	<i>Operative (Efficacia operativa attesa + Efficienza attesa)</i>		<i>Retribuzione economica di risultato o incentivi non monetari al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi organizzativi</i>

<i>Performance Individuali (Dipendenti e Responsabili di Servizio) non legate</i>		<i>Comportamenti Manageriali attesi per i Responsabili di Servizio e Comportamenti Esecutivi attesi per i dipendenti</i>	<i>Incentivi non monetari o Retribuzione economica</i>
<i>alla retribuzione economica di risultato</i>			

Tab. 2 il legame tra la programmazione e la valorizzazione delle performance individuali secondo la logica del Gate per i dipendenti e i Responsabili di Servizio.

Livelli programmatici	Linee Strategiche programmate	Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Attività attese	Incentivi
Performance Istituzionali		Istituzionali (Impatti attesi)			
Performance Organizzative		Strategiche (Efficacia strategica attesa)	Operative (Efficacia operativa attesa + Efficienza attesa)		
Performance Individuali (DG e Responsabili dei Settori e del Servizio Manuten.ni)		Individuali di Risultato = Istituzionali (Impatti attesi) Strategiche (Efficacia strategica attesa)	Individuali di Risultato = Operative (Efficacia operativa attesa + Efficienza attesa)		Retribuzione economica di risultato (al superamento della prima fase legata alla logica del Gate) in funzione del raggiungimento degli obiettivi e dei
		Comportamenti Manageriali attesi			comportamenti manageriali attesi

Tab. 3 il legame tra la programmazione e la valorizzazione delle performance individuali a seguito del superamento del "primo livello" legato al Gate, per DG e Responsabili dei Settori e dei Servizi Manutenzioni e Finanze.

Livelli programmatici	Attività svolte	Risultati Operativi Secondo la logica del Gate	Risultati Strategici Secondo la logica del Gate	Linee Strategiche raggiunte Secondo la logica del Gate	Incentivi
Performance Istituzionali Secondo la logica del Gate			Istituzionali (Avanzamento Impatti)	% media Performance Istituzionali raggiunte	
Performance Organizzative Secondo la logica del Gate		Operative (Efficacia operativa raggiunta + Efficienza raggiunta)	Strategiche (Efficacia strategica raggiunta)	Performance operative Strategiche raggiunte secondo la logica del gate	Retribuzione economica di risultato al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi organizzativi
Performance Individuali (Dipendenti e Responsabili di Servizio) non legate alla retribuzione economica di risultato	Comportamenti Manageriali attesi per i Responsabili di Servizio e Comportamenti Esecutivi attesi per i dipendenti				Incentivi non monetari

Tab. 4 il legame tra la misurazione, la valutazione e la valorizzazione delle performance individuali per i dipendenti e Responsabili di Servizio secondo la logica del Gate.

Livelli programmatici	Attività svolte	Risultati Operativi	Risultati Strategici	Linee Strategiche raggiunte	
<i>Performance Istituzionali</i>			<i>Istituzionali (Avanzamento Impatti)</i>	<i>% media Performance Istituzionali raggiunte</i>	
<i>Performance Organizzative</i>		<i>Operative (Efficacia operativa raggiunta + Efficienza raggiunta)</i>	<i>Strategiche (Efficacia strategica raggiunta)</i>	<i>% media Performance Strategiche raggiunte</i>	
<i>Performance Individuali (DG e Responsabili dei Settori e dei Servizi Manutenzioni e Finanze)</i>		<i>Individuali di Risultato = Operativi (Efficacia operativa raggiunta + Efficienza raggiunta)</i>	<i>Individuali di Risultato = Istituzionali (Avanzamento Impatti) Strategiche (Efficacia strategica raggiunta)</i>		<i>Retribuzione economica di risultato (al superamento della prima fase legata alla logica del Gate) in funzione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti manageriali attesi</i>
	<i>Comportamenti Manageriali agiti</i>				

Tab. 5 il legame tra la misurazione, la valutazione e la valorizzazione delle performance individuali a seguito del superamento del “primo livello” legato al Gate, per DG e Responsabili dei Settori e dei Servizi Manutenzioni e Finanze.

6. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ORGANIZZATIVI TARGET PER ACCEDERE ALLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO CON LA LOGICA DEL GATE

Il riposizionamento strategico dell'Ente farà parte delle Linee Strategiche del CDA per il prossimo triennio, dal quale deriveranno i due obiettivi strategici organizzativi da assegnare all'intera macrostruttura per il triennio 2022-2024 con la logica del Gate: 1) *l'adeguamento della organizzazione dell'Ente al mutamento dei fattori esterni dell'ultimo decennio* e 2) *il perseguimento del benessere organizzativo per il miglioramento delle performance del Consorzio*. Questi ultimi saranno declinati nei seguenti obiettivi operativi annuali.

6.1 Il metodo di valutazione delle performance organizzative

Le valutazioni delle performance organizzative *legate alla logica del Gate* verranno effettuate, secondo un approccio top – down sulla base delle misurazioni oggettive, da parte del Nucleo di Valutazione Monocratica (o organismo equivalente) e del Direttore Generale - che dovranno misurare e valutare la performance organizzativa dell'intera struttura - e sottoposte all'approvazione del CDA.

Le valutazioni delle performance comportamentali organizzative *non legate logica del Gate* (e quindi ai fini delle valutazioni della performance individuale del solo DG e dei responsabili dei settori e del Servizio Manutenzioni e Finanze) avverranno secondo un approccio top-down e nella logica della cascata valutativa: sulla base delle misurazioni oggettive, da parte del Nucleo di Valutazione Monocratica (o organismo equivalente) che proporrà al CDA la valutazione del Direttore Generale, il quale valuterà i Responsabili dei Settori e dei Servizi Manutenzioni e Finanze.

7. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

La performance individuale dei dipendenti, a meno di quella del Direttore e dei Responsabili di Settore e del Servizio Manutenzioni e del Servizio Finanze, come più volte accennato, sarà basata sulla sola dimensione comportamentale: i comportamenti atterranno al “come” le attività vengono svolte ai fini del raggiungimento dei risultati organizzativi attesi e saranno suddivisi nelle quattro aree di maggior interesse per il Consorzio: realizzativa, organizzativa, relazionale e dell’innovazione.

7.1 Le performance individuali comportamentali

I Comportamenti risponderanno ai seguenti requisiti minimi:

- dovranno essere osservabili (e quindi documentabili);
- dovranno essere funzionali al perseguimento delle performance organizzative;
- dovranno essere coerenti con le funzioni svolte dal valutato all’interno del CIPSS: saranno distinte a questo proposito quelle dei Responsabili dei settori e dei servizi Manutenzioni e Finanze da quelle dei collaboratori. Nell’ambito di quest’ultima categoria i profili professionali presenti sono sufficientemente omogenei, di natura impiegatizia e pressoché con lo stesso livello di contatto con l’esterno. I dipendenti con funzioni di operaio nei servizi ambientali fanno capo alla società Asa e non sono oggetto del presente sistema.
- dovranno rappresentare un’area di miglioramento del valutato;
- dovranno essere pochi: non oltre tre per i Responsabili (D.G.; Responsabili di Settore; Responsabili del Servizio Manutenzioni e Finanze) e tre per i Dipendenti.
- il Catalogo dei comportamenti sarà aperto, con una elaborazione progressiva in grado di accogliere nuove idee e nuovi spunti anche in base alle proposte dei dipendenti.

7.2 Le Aree comportamentali

I Comportamenti saranno suddivisi in quattro aree comportamentali:

- I) Area realizzativa
- II) Area organizzativa
- III) Area relazionale
- IV) Area dell’innovazione

L’area realizzativa attiene la capacità dimostrata di lavorare in modo funzionale alla realizzazione degli obiettivi. Di seguito si elencano, in forma tabellare, i comportamenti realizzativi attesi dai Responsabili (D.G.; Responsabili di Settore; Responsabili di Servizio) e dai Dipendenti del CIPSS:

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Delega	X	
Programmazione	X	
Tensione verso il risultato	X	X
Orientamento verso		X
Gestione progetti/processi		X

L'area organizzativa attiene la capacità dimostrata di organizzare al meglio lo svolgimento dei propri compiti all'interno dell'organizzazione. Di seguito si elencano, in forma tabellare, i comportamenti organizzativi attesi dai Responsabili (D.G.; Responsabili di Settore; Responsabili di Servizio) e dai Dipendenti del CIPSS:

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Flessibilità	X	X
Partecipazione e impegno	X	X
Reazione ai propri errori	X	X

L'area relazionale attiene la capacità dimostrata di interagire con i soggetti (organi di indirizzo politico-amministrativo, colleghi) all'interno e all'esterno (imprese, Istituzioni, altri stakeholders) del CIPSS. Di seguito si elencano, in forma tabellare, i comportamenti relazionali attesi dai Responsabili (D.G.; Responsabili di Settore; Responsabili di Servizio) e dai Dipendenti del CIPSS:

Comportamento atteso	dai Responsabili dei	dal Dipendente
Team Leadership	X	
Comunicazione, ascolto,	X	
Gestione dei conflitti	X	
Orientamento al cliente		X
Integrazione		X
Lavoro in gruppo		X

L'area dell'innovazione attiene la capacità di migliorare il CIPSS sia dal punto di vista strategico che operativo. Di seguito si elencano, in forma tabellare, i comportamenti innovativi attesi dai Responsabili (D.G.; Responsabili di Settore; Responsabili di Servizio) e dai Dipendenti del CIPSS:

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Pensiero strategico	X	
Sviluppo e trasferimento delle competenze	X	X
Gestione del cambiamento	X	X
Analisi e soluzione dei		X

Le schede descrittive dei comportamenti attesi nelle quattro aree comportamentali sono contenute nel Catalogo dei comportamenti, allegato al presente studio.

Livello descrittivo

Ogni comportamento sarà declinato su quattro livelli, valutabili tramite le schede di descrizione comportamentale inserite in allegato, nell'ambito del Catalogo dei comportamenti.

Per ogni descrittore comportamentale occorrerà esprimere una valutazione come di seguito specificato, con una distribuzione delle valutazioni graduale per favorire una loro differenziazione alta.

Livello critico: da 0 a 30% di allineamento tra comportamento agito e atteso;

Livello migliorabile: da 31% a 50% di allineamento tra comportamento agito e atteso;

Livello soddisfacente: da 51% a 80% di allineamento tra comportamento agito e atteso;

Livello più che soddisfacente: da 81% a 100% di allineamento tra comportamento agito e atteso.

Il valore finale del comportamento sarà dato dalla media semplice dei valori dei descrittori contenuti nella scheda.

7.3 L'approccio di valutazione

Le valutazioni delle performance comportamentali dovranno tradursi in una differenziazione delle valutazioni stesse, **distribuite su un intervallo completo da 0 a 100 e non polarizzato in prossimità di quest'ultimo**. In particolare la differenziazione della valutazione complessiva dovrà portare a una distribuzione sulle seguenti cinque fasce, alle quali sarà legata la valorizzazione delle performance: sotto il 31%, dal 31% al 50%, dal 51% al 80%, dall'81% al 90% e sopra il 90%, senza però alcun vincolo circa il numero dei dipendenti che dovranno essere collocati nelle diverse fasce.

Laddove ciò non avvenisse, la mancata differenziazione e/o la polarizzazione sulla valutazioni più elevate, se oggettivamente dimostrata, andrebbe *ad azzerare la valorizzazione della performance dei Responsabili dei Settori*.

Il sistema di premialità (valorizzazione) sarà a sua volta ad alta differenziazione e tenderà a evidenziare le risorse umane sulle quali il Consorzio investirà maggiormente e che in prospettiva potranno ricoprire gli incarichi di maggiore responsabilità e si baserà su progressioni orizzontali, progressioni verticali e smart working.

L'accesso alle selezioni interne per le progressioni verticali e l'attribuzione diretta di progressioni orizzontali, saranno possibili solo al superamento del 90% complessivo della performance individuale e se contestualmente sussistono le esigenze dell'Ente.

Con Deliberazione del CdA 1587 del 4/11/2024 è stato deliberato di prevedere, la possibilità di accedere alla progressione orizzontale limitatamente ai dipendenti inquadrati nella Categoria A) e nella Categoria B), qualora sussistano contestualmente entrambe le seguenti condizioni: il raggiungimento di una percentuale di Performance Individuale superiore all'80% e le concrete esigenze dell'Ente; dando attuazione alla modifica con decorrenza dall'annualità 2024 compresa.

E' stato altresì deliberato di prevedere, la possibilità di inoltrare alla Direzione richiesta di adesione allo strumento dello Smart Working al raggiungimento di una percentuale non inferiore al 70% e previo nulla osta del proprio responsabile di Settore/Servizio, pur ribadendo che per la relativa regolamentazione si rinvia alla prossima sottoscrizione del Contratto Collettivo FICEI 2025-2027.

La misurazione e la valutazione della performance individuali attraverso le capacità e competenze agite, consentiranno una prima mappatura del possesso di soft skills nelle aree ritenute di maggior interesse dall'Ente.

Il Consorzio prevederà un *Piano di Gestione delle eventuali valutazioni non sufficienti*: sarà attivato un *piano di recupero dei gap per ogni dipendente* con valutazione inferiore al 51%,

potrà essere rivista l'allocazione delle risorse umane piuttosto che l'avvio di una microprogettazione organizzativa.

Comportamento	Valutazione del livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Premialità
Misurazione (media semplice dei valori dei descrittori contenuti nella scheda.	> 90%	Accesso alle selezioni interne per le progressioni verticali e all'attribuzione diretta di progressioni orizzontali in base alla esigenze dell'Ente.
	> 80%*	*Limitatamente ai dipendenti inquadrati nella Categoria A) e nella Categoria B), qualora sussistano contestualmente entrambe le seguenti condizioni: il raggiungimento di una percentuale di Performance Individuale superiore all'80% e le concrete esigenze dell'Ente;
	> 70%	Smart working
	< 30%	Nessuna premialità

Tab. 11 la valorizzazione della performance individuale dei Responsabili di Servizio e dei Dipendenti.

7.4 Il metodo di valutazione

Le valutazioni delle performance comportamentali verranno effettuate secondo un approccio top-down e nella logica della cascata valutativa:

i responsabili dei Settori e dei Servizi valuteranno i dipendenti da loro coordinati e sottoporranno al Direttore Generale le loro valutazioni per l'approvazione finale.

Si rinvia a quanto già indicato in precedenza, al paragrafo 6.1

8. IL RAPPORTO TRA PERFORMANCE ISTITUZIONALI, ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI

La misurazione e la valutazione di ognuno dei tre oggetti della performance (Istituzionali, Organizzative – Strategiche e Operative - e individuali) verrà effettuata secondo le seguenti modalità:

Oggetto		Componente oggettiva (Risultati)	Componente soggettiva (Comportamenti)
Performance Istituzionali		% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
Performance Organizzative	Strategiche	% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
	Operative	% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
Performance Individuali	D.G e Responsabili dei Settor12	= Performance Istituzionali = Performance Organizzative Strategiche = Performance Organizzative Operative	Comportamento agito rispetto a comportamento manageriale atteso, secondo il Catalogo dei comportamenti
	Dipendenti e Responsabili di Servizio	NO	Comportamento agito rispetto a comportamento manageriale atteso (Responsabili dei Servizi) e rispetto a comportamento esecutivo atteso (Dipendenti) secondo il Catalogo dei comportamenti

Tab. La misurazione e la valutazione di ognuno dei tre oggetti della performance.

9. ALLEGATO CATALOGO DEI COMPORTAMENTI

Come esplicitato nel paragrafo 8.2 i comportamenti sono articolati in quattro aree:

- I) **Area realizzativa**
- II) **Area organizzativa**
- III) **Area relazionale**
- IV) **Area dell'innovazione**

La I area comportamentale (REALIZZATIVA) attiene la capacità dimostrata di lavorare in modo funzionale alla realizzazione degli obiettivi.

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Delega	X	
Programmazione	X	
Tensione verso il risultato	X	X
Orientamento verso l'efficienza		X
Gestione progetti/processi		X

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Delega	più che soddisfacente (81% - 100%)	Delega con ottimi risultati compiti e responsabilità ai collaboratori.
	soddisfacente (51% - 80%)	Delega con buoni risultati compiti e responsabilità ai collaboratori,
	migliorabile (31% - 50%)	Delega con risultati insufficienti compiti e responsabilità ai collaboratori
	critico (0-30%)	Non delega compiti e responsabilità ai collaboratori e tende a concentrare su di sé tutte le attività

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Programmazione	più che soddisfacente (81% - 100%)	Programma obiettivi, indicatori, target e responsabilità in modo pro-attivo, sfidante e nei tempi richiesti, coinvolgendo i propri collaboratori
	soddisfacente (51% - 80%)	Programma obiettivi, indicatori, target e responsabilità in modo pro-attivo, sfidante e nei tempi richiesti ma senza coinvolgere i propri collaboratori
	migliorabile (31% - 50%)	Programma obiettivi, indicatori, target e responsabilità ma senza coinvolgere i propri collaboratori e fuori dai tempi richiesti
	critico (0-30%)	Non programma obiettivi indicatori target e responsabilità

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Tensione verso il risultato	più che soddisfacente (81% - 100%)	Si attiva per conseguire il risultato, su propria iniziativa, con capacità di problem solving, in tempi utili, e coinvolgendo <u>attivamente</u> i collaboratori	Si attiva per conseguire il risultato, su propria iniziativa, con capacità di problem solving e in tempi utili
	soddisfacente (51% - 80%)	Si attiva per conseguire il risultato, su propria iniziativa, con capacità di problem solving, in tempi utili ma coinvolgendo <u>passivamente</u> i collaboratori	Si attiva per conseguire il risultato, su propria iniziativa ma con scarsa capacità di problem solving seppure nei tempi utili
	migliorabile (31% - 50%)	Si attiva per conseguire il risultato solo su sollecitazione con o senza capacità di problem solving, fuori dai tempi utili e senza coinvolgere i collaboratori	Si attiva per conseguire il risultato solo su sollecitazione, senza capacità di problem solving e fuori dai tempi utili
	critico (0-30%)	Non attiva se stesso o i collaboratori per conseguire il risultato	Non si attiva per conseguire il risultato

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente
Orientamento verso l'efficienza	più che soddisfacente (81% - 100%)	Propone e/o realizza soluzioni per ridurre i costi, per migliorare la produttività e diminuire i tempi
	soddisfacente (51% - 80%)	Propone e/o realizza soluzioni per migliorare la produttività e diminuire i tempi ma senza occuparsi dei costi
	migliorabile (31% - 50%)	Propone e/o realizza soluzioni per diminuire i tempi ma senza occuparsi della produttività e dei costi
	critico (0-30%)	Non propone e non realizza soluzioni per ridurre i costi o per migliorare la produttività o per diminuire i tempi

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente
Gestione progetti/processi	più che soddisfacente (81% - 100%)	Gestisce progetti e/o processi proponendo semplificazioni e/o innovazioni al proprio responsabile
	soddisfacente (51% - 80%)	Gestisce progetti e/o processi rispettando le indicazioni del proprio Responsabile ma senza proporre semplificazioni e/o innovazioni
	migliorabile (31% - 50%)	Rispetta le indicazioni del proprio Responsabile ma fatica a gestire progetti e/o processi e non propone semplificazioni e/o innovazioni
	critico (0-30%)	Non riesce a gestire progetti e/o processi e non rispetta le indicazioni del proprio Responsabile

La II area comportamentale (ORGANIZZATIVA) attiene la capacità dimostrata di organizzare al meglio lo svolgimento dei propri compiti all'interno dell'organizzazione.

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Flessibilità	X	X
Partecipazione e impegno	X	X
Reazione ai propri errori	X	X

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Flessibilità	più che soddisfacente (81% - 100%)	Lavora e fa lavorare i propri collaboratori con diverse unità organizzative Lavora e fa lavorare i propri collaboratori con diverse persone dell'unità organizzativa di appartenenza Lavora e fa lavorare i propri collaboratori anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti	Lavora con diverse unità organizzative Lavora con diverse persone dell'unità organizzativa di appartenenza Lavora anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti
	soddisfacente (51% - 80%)	Lavora e fa lavorare i propri collaboratori con diverse persone dell'unità organizzativa di appartenenza ma non Lavora e non fa lavorare i propri collaboratori con diverse unità organizzative Lavora e fa lavorare i propri collaboratori anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti	Lavora con diverse persone dell'unità organizzativa di appartenenza ma non con diverse unità organizzative Lavora anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti
	migliorabile (31% - 50%)	Lavora e fa lavorare i propri collaboratori anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti ma non	Lavora anche su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti ma non lavora con diverse

		con diverse unità organizzative e neppure con diverse persone dell'unità organizzativa di appartenenza	unità organizzative diverse dalla propria né con persone dell'unità organizzativa di appartenenza.
	critico (0-30%)	Non è disponibile a lavorare o a far lavorare i propri collaboratori con diverse unità organizzative né con persone dell'unità organizzativa di appartenenza e non lavora e non fa lavorare su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti	Non è disponibile a lavorare con diverse unità organizzative né con persone dell'unità Organizzativa di appartenenza e non lavora su ambiti fuori dalla prassi consolidata o non previsti
Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Partecipazione e impegno lavorativo	più che soddisfacente (81% - 100%)	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori in modo attivo alle attività dell'unità organizzativa Favorisce il lavoro in gruppo. Fa lavorare in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa	Partecipa in modo attivo alle attività della propria unità organizzativa Lavora in gruppo Lavora in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa

	soddisfacente (51% - 80%)	Favorisce il lavoro in gruppo ma non la partecipazione dei propri collaboratori in modo attivo alle attività dell'unità organizzativa Fa lavorare in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa	Lavora in gruppo ma non partecipa in modo attivo alle attività della propria unità organizzativa Lavora in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa
	migliorabile (31% - 50%)	Fa lavorare in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa ma non favorisce la partecipazione dei propri collaboratori in modo attivo alle attività dell'unità organizzativa e non favorisce il lavoro in gruppo	Lavora in funzione degli obiettivi dell'unità organizzativa ma non partecipa in modo attivo alle attività della propria unità organizzativa e non lavora in gruppo
	critico (0-30%)	Non favorisce la partecipazione dei propri collaboratori alle attività dell'unità organizzativa in modo attivo, non favorisce il lavoro in gruppo e non fa lavorare in funzione dei relativi obiettivi.	Non partecipa in modo attivo alle attività della propria unità organizzativa, non lavora in gruppo e non lavora in funzione dei relativi obiettivi

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Reazione ai propri errori	più che soddisfacente (81% - 100%)	Vive e fa vivere ai propri collaboratori l'errore come occasione di apprendimento, proponendo miglioramenti	Vive l'errore come occasione di apprendimento, proponendo miglioramenti

	soddisfacente (51% - 80%)	Accetta e sa far accettare l'errore dai propri collaboratori, senza demoralizzarsi o farli demoralizzare ma non vive e non fa vivere ai propri collaboratori l'errore come occasione di apprendimento e non propone miglioramenti	Accetta l'errore senza demoralizzarsi ma non vive l'errore come occasione di apprendimento e non propone miglioramenti
	migliorabile (31% - 50%)	Accetta e sa far accettare l'errore con difficoltà dai propri collaboratori	Accetta l'errore con difficoltà, nascondendosi dietro giustificazioni
	critico (0-30%)	Non accetta e non sa far accettare l'errore dai propri collaboratori	Non accetta l'errore o tende a nascondere

La III area comportamentale (RELAZIONALE) attiene la capacità dimostrata di interagire con i soggetti (organi di indirizzo politico-amministrativo, colleghi) all'interno e all'esterno (imprese, Istituzioni, altri stakeholders) del CIPSS.

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Team Leadership	X	
Comunicazione, ascolto, feedback	X	
Gestione dei conflitti	X	
Orientamento al cliente		X
Integrazione dell'organizzazione		X
Lavoro in gruppo		X

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Team Leadership	più che soddisfacente (81% - 100%)	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori e si preoccupa del loro benessere organizzativo Orienta i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi Organizza le attività dell'unità organizzativa
	soddisfacente (51% - 80%)	Orienta i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ma non favorisce la partecipazione dei propri collaboratori e non si preoccupa del loro benessere organizzativo Organizza le attività dell'unità organizzativa
	migliorabile (31% - 50%)	Organizza le attività dell'unità organizzativa ma non favorisce la partecipazione dei propri collaboratori e non si preoccupa del loro benessere organizzativo. Non orienta inoltre e non coinvolge i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
	critico (0-30%)	Non favorisce la partecipazione dei propri collaboratori e non si preoccupa del loro benessere organizzativo Non orienta e non coinvolge i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi Non organizza e non comunica le attività del gruppo

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Comunicazione, ascolto, feedback	più che soddisfacente (81% - 100%)	Fornisce e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate Comunica in modo chiaro, comprensibile ed esaustivo Ascolta con attenzione le richieste del cliente/collega
	soddisfacente (51% - 80%)	Comunica in modo chiaro, comprensibile ed esaustivo ma non fornisce e non richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate Ascolta con attenzione le richieste del cliente/collega
	migliorabile (31% - 50%)	Ascolta con attenzione le richieste del cliente/collega ma non fornisce e non richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate e non comunica o lo fa in modo non chiaro, comprensibile ed esaustivo
	critico (0-30%)	Non fornisce e non richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate Non comunica o lo fa in modo non chiaro, comprensibile ed esaustivo Non ascolta con attenzione le richieste del cliente/collega

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Gestione dei conflitti	più che soddisfacente (81% - 100%)	Previene eventuali conflitti, monitorando situazioni di malessere organizzativo Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa Gestisce il conflitto
	soddisfacente (51% - 80%)	Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa ma non previene eventuali conflitti, monitorando situazioni di malessere organizzativo Gestisce con il conflitto
	migliorabile (31% - 50%)	Gestisce il conflitto ma non previene eventuali conflitti, monitorando situazioni di malessere organizzativo e non considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori cercando la soluzione il più possibile condivisa
	critico (0-30%)	Non previene eventuali conflitti, monitorando situazioni di malessere organizzativo Non considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa Non gestisce il conflitto

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente
Orientamento al cliente	più che soddisfacente (81% - 100%)	Verifica la soddisfazione del cliente/collega e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione Approfondisce le esigenze del cliente/collega Risponde rapidamente alle esigenze del cliente/collega
	soddisfacente (51% - 80%)	Approfondisce le esigenze del cliente/collega non ne verifica la soddisfazione e nel caso di malcontento non intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione. Risponde comunque rapidamente alle esigenze del cliente/collega
	migliorabile (31% - 50%)	Risponde rapidamente alle esigenze del cliente/collega ma non ne approfondisce le esigenze e non verifica la soddisfazione e nel caso di malcontento non intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione.
	critico (0-30%)	Non verifica la soddisfazione del cliente/collega e nel caso di malcontento non intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione Non approfondisce le esigenze del cliente/collega Non risponde rapidamente alle esigenze del cliente/collega

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente
Integrazione dell'organizzazione	più che soddisfacente (81% - 100%)	Si relaziona in modo cortese e tempestivo con i Responsabili di Settore o di Servizio diversi da quello di appartenenza. Si relaziona in modo cortese e tempestivo con il proprio Responsabile di Settore o di Servizio Si relaziona in modo cortese e tempestivo con i colleghi
	soddisfacente (51% - 80%)	Si relaziona in modo cortese e tempestivo con il proprio Responsabile di Settore o di Servizio ma non con gli altri Responsabili di Settore o di Servizio Si relaziona in modo cortese e tempestivo con i colleghi
	migliorabile (31% - 50%)	Non si relaziona in modo cortese e tempestivo con i Responsabili di Settore o di Servizio diversi da quello di appartenenza né con il proprio responsabile, seppure si relazioni in modo cortese e tempestivo con i colleghi
	critico (0-30%)	Non si relaziona in modo cortese e tempestivo con i Responsabili di Settore o di Servizio diversi da quello di appartenenza né con il proprio responsabile e neppure con i colleghi

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente
Lavoro in gruppo	più che soddisfacente (81% - 100%)	Promuove il confronto costruttivo e valorizza i ruoli altrui Partecipa attivamente al gruppo e stimola gli altri a fare lo stesso Rispetta le regole del gruppo
	soddisfacente (51% - 80%)	Partecipa attivamente al gruppo e stimola gli altri a fare lo stesso ma non promuove il confronto costruttivo e non valorizza i ruoli altrui Rispetta le regole del gruppo
	migliorabile (31% - 50%)	Rispetta le regole del gruppo ma non promuove il confronto costruttivo e non valorizza i ruoli altrui, non partecipa attivamente al gruppo e non stimola gli altri a fare lo stesso
	critico (0-30%)	Non promuove il confronto costruttivo e non valorizza i ruoli altrui Non partecipa attivamente al gruppo e non stimola gli altri a fare lo stesso Non rispetta le regole del gruppo

La IV area comportamentale (DELL'INNOVAZIONE) attiene la capacità di migliorare il CIPSS sia dal punto di vista strategico che operativo.

Comportamento atteso	dal Responsabile	dal Dipendente
Pensiero strategico	X	
Sviluppo e trasferimento delle competenze	X	X
Gestione del cambiamento	X	X
Analisi e soluzione dei problemi		X

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile
Pensiero strategico	più che soddisfacente (81% - 100%)	Sa analizzare l'ambiente esterno ed interno al CIPSS Sa declinare le linee strategiche in obiettivi strategici Sa declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi
	soddisfacente (51% - 80%)	Sa analizzare l'ambiente interno al CIPSS ma non sa analizzare l'ambiente esterno e fatica a declinare le linee strategiche in obiettivi strategici. Sa declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi
	migliorabile (31% - 50%)	Sa declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi ma non sa analizzare l'ambiente esterno e interno al CIPSS e non sa declinare le linee strategiche in obiettivi strategici
	critico (0-30%)	Non sa analizzare l'ambiente esterno ed interno al CIPSS Non sa declinare le linee strategiche in obiettivi strategici Non sa declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Sviluppo e trasferimento delle competenze	più che soddisfacente (81% - 100%)	Sa trasferire le competenze proprie e dei collaboratori Sa sviluppare le competenze proprie e dei collaboratori Sa mappare le competenze proprie e dei collaboratori	Sa trasferire le proprie Competenze. Sa sviluppare le proprie competenze Sa mappare le proprie competenze
	soddisfacente (51% - 80%)	Sa sviluppare le competenze proprie e dei collaboratori ma non sa trasferire le proprie competenze e quelle dei collaboratori. Sa mappare le competenze proprie e dei collaboratori	Sa sviluppare le proprie competenze ma non sa trasferirle Sa mappare le proprie competenze
	migliorabile (31% - 50%)	Sa mappare le competenze proprie e dei collaboratori ma non sa sviluppare le competenze proprie e dei collaboratori e non sa trasferire le proprie competenze e quelle dei collaboratori	Sa mappare le proprie competenze ma non sa né svilupparle né trasferirle.
	critico (0-30%)	Non sa trasferire le competenze proprie e dei collaboratori Non sa sviluppare le competenze proprie e dei collaboratori Non sa mappare le competenze proprie e dei collaboratori	Non sa trasferire le proprie competenze Non sa sviluppare le proprie competenze Non sa mappare le proprie competenze

Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Responsabile	Descrittore del comportamento del Dipendente
Gestione del cambiamento	più che soddisfacente (81% - 100%)	Promuove il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto Gestisce il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto Accetta il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto	Promuove il cambiamento Gestisce il cambiamento Accetta il cambiamento
	soddisfacente (51% - 80%)	Gestisce il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto ma non lo promuove e non stimola i collaboratori a farlo. Accetta il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto	Gestisce il cambiamento ma non lo promuove Accetta il cambiamento
	migliorabile (31% - 50%)	Accetta il cambiamento e stimola i collaboratori a fare altrettanto ma non lo promuove e non stimola i collaboratori a fare altrettanto né lo gestisce e non stimola i collaboratori a farlo.	Accetta il cambiamento ma non lo promuove ne lo gestisce.

	critico (0-30%)	Non promuove il cambiamento e non stimola i collaboratori a fare altrettanto. Non gestisce il cambiamento e non stimola i collaboratori a fare altrettanto Non accetta il cambiamento e non stimola i collaboratori a fare altrettanto	Non promuove il cambiamento Non gestisce il cambiamento Non accetta il cambiamento
Comportamento	Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso	Descrittore del comportamento del Dipendente	
Analisi e soluzione dei problemi	più che soddisfacente (81% - 100%)	Sa proporre soluzioni al problema Sa sintetizzare un problema Sa analizzare un problema	
	soddisfacente (51% - 80%)	Sa sintetizzare un problema ma non sa proporre soluzioni. Sa analizzare un problema	
	migliorabile (31% - 50%)	Sa analizzare un problema ma non sa proporre soluzioni né sa sintetizzarlo.	
	critico (0-30%)	Non sa proporre soluzioni al problema Non sa sintetizzare un problema Non sa analizzare un problema	