

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

Allegato alla Delibera del C.d.A. n. 64 del 19/09/2025

---

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

### Sommario

<b>1. IL CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE DI SASSARI .....</b>	<b>4</b>
1.1 La macrostruttura.....	4
1.2 La mission iniziale del Consorzio .....	4
1.3 La mission del Consorzio oggi.....	5
<b>2. L'ANALISI DEI BISOGNI .....</b>	<b>6</b>
2.1 La creazione di valore pubblico per gli stakeholder esterni .....	6
2.3 Il modello Burocratico .....	6
<b>3. IL NUOVO APPROCCIO AL SISTEMA DI MISURAZIONE VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERFORMANCE .....</b>	<b>7</b>
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
<b>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 .....</b>	<b>9</b>
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
<b>5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI E I RISULTATI CHE IL CONSORZIO INTENDE PERSEGUIRE .....</b>	<b>10</b>
5.1 La valutazione individuale collegata eventualmente a incentivi non monetari. ....	10
5.2 Una opportunità importante per la valorizzazione delle risorse umane.....	12
<b>6. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ORGANIZZATIVI TARGET PER ACCEDERE ALLA RETRIBUZIONE ECONOMICA DI RISULTATO CON LA LOGICA DEL GATE .....</b>	<b>15</b>
6.1 Il metodo di valutazione delle performance organizzative .....	16
<b>7. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI COLLEGATA AD INCENTIVI NON MONETARI.....</b>	<b>17</b>
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
<b>8. IL RAPPORTO TRA PERFORMANCE ISTITUZIONALI, ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI.....</b>	<b>21</b>
<b>9. ALLEGATO CATALOGO DEI COMPORTAMENTI.....</b>	<b>22</b>
La I area comportamentale (REALIZZATIVA) .....	23

---

La II area comportamentale (ORGANIZZATIVA) .....	26
La III area comportamentale (RELAZIONALE) .....	30
La IV area comportamentale (DELL'INNOVAZIONE) .....	36

## 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

La macrostruttura del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari è così articolata:



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 altro 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.

### **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'inequità, 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 e con la Deliberazione del CDA n. 64 del 19/09/2025.

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 esposte 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, del Servizio Finanze, del Servizio Amministrativo e del Servizio Sistemi Informativi - 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 accedrebbero al 100% dell'incentivo economico; al contrario, qualora gli obiettivi in argomento non fossero raggiunti, nessuno accedrebbe 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 i Dirigenti responsabili dei Settori Ambiente e Tecnico, per i responsabili del Servizio Manutenzioni, Servizio Finanze, Servizio Amministrativo e del Servizio Sistemi Informativi 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.**

La retribuzione economica di risultato, legata alla logica del Gate verrà erogata finanziariamente in busta paga.

Tenuto conto che la ratio sottesa al SMVV è quella di differenziare le Performance (Organizzativa ed Individuale e le relative premialità), viene da sé che è necessario che almeno una delle due Performance sia connessa ad incentivi non monetari, pertanto la Performance Individuale verrà erogata sotto forma di prestazioni, opere e servizi (in natura) o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale, attraverso l'utilizzo di una piattaforma accreditata.

### **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 a incentivi non monetari.**

La performance individuale dei dipendenti e dei Responsabili del Servizio manutenzioni e del Servizio Finanze, Servizio Amministrativo e Servizi Sistemi integrati sarà collegata, come già accennato, all'erogazione di incentivi non monetari.

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, dei Dirigenti e dei Responsabili del Servizio Manutenzioni, Servizio Finanze, Servizio Amministrativo e Servizio Sistemi Integrati 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. nelle successive riunioni.

Livelli programmatici	Linee Strategiche programmate	Obiettivi Strategici <i>Secondo la logica del Gate</i>	Obiettivi Operativi <i>Secondo la logica del Gate</i>	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 -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</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
<i>Performance Istituzionali</i>		<i>Istituzionali (Impatti attesi)</i>			
<i>Performance Organizzative</i>		<i>Strategiche (Efficacia strategica attesa)</i>	<i>Operative (Efficacia operativa attesa + Efficienza attesa)</i>		
<i>Performance Individuali (DG e Responsabili dei Settori e dei Servizi)</i>		<i>Individuali di Risultato = Istituzionali (Impatti attesi) Strategiche (Efficacia strategica attesa)</i>	<i>Individuali di Risultato = Operative (Efficacia operativa attesa + Efficienza attesa)</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 attesi</i>			

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

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	
Performance Istituzionali			Istituzionali (Avanzamento Impatti)	% media Performance Istituzionali raggiunte	
Performance Organizzative		Operative (Efficacia operativa raggiunta + Efficienza raggiunta)	Strategiche (Efficacia strategica raggiunta)	% media Performance Strategiche raggiunte	
Performance Individuali (DG e Responsabili dei Settori e dei Servizi indicati)		Individuali di Risultato = Operativi (Efficacia operativa raggiunta + Efficienza raggiunta)	Individuali di Risultato = Istituzionali (Avanzamento Impatti) Strategiche (Efficacia strategica raggiunta)		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 agiti				

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 ECONOMICA 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, Finanze, Amministrativo e Sistemi Integrati.



## 7. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI COLLEGATA AD INCENTIVI NON MONETARI

La performance individuale dei dipendenti, a meno di quella del Direttore e dei Responsabili di Settore e dei Servizi Manutenzioni, Finanze, Amministrativo e Sistemi Integrati, 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:

<b>Comportamento atteso</b>	<b>dal Responsabile</b>	<b>dal Dipendente</b>
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:

<b>Comportamento atteso</b>	<b>dai Responsabili dei</b>	<b>dal Dipendente</b>
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:

<b>Comportamento atteso</b>	<b>dal Responsabile</b>	<b>dal Dipendente</b>
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)
<b>Performance Istituzionali</b>		% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
<b>Performance Organizzative</b>	<b>Strategiche</b>	% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
	<b>Operative</b>	% di raggiungimento del target programmato nel PdP	NO
<b>Performance Individuali</b>	<b>D.G e Responsabili dei Settori</b>	= Performance Istituzionali = Performance Organizzative Strategiche = Performance Organizzative Operative	Comportamento agito rispetto a comportamento manageriale atteso, secondo il Catalogo dei comportamenti
	<b>Dipendenti e Responsabili dei Servizi</b>	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.

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

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

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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Tensione verso il risultato</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (0-30%)	Non attiva se stesso o i collaboratori per conseguire il risultato	Non si attiva per conseguire il risultato



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

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

<b>Comportamento atteso</b>	<b>dal Responsabile</b>	<b>dal Dipendente</b>
Flessibilità	X	X
Partecipazione e impegno	X	X
Reazione ai propri errori	X	X

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Flessibilità</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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.
	<b>critico</b> (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
<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Partecipazione e impegno lavorativo</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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

	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Reazione ai propri errori</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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

	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (31% - 50%)	Accetta e sa far accettare l'errore con difficoltà dai propri collaboratori	Accetta l'errore con difficoltà, nascondendosi dietro giustificazioni
	<b>critico</b> (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.

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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>
<b>Team Leadership</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>
<b>Comunicazione, ascolto, feedback</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>
<b>Gestione dei conflitti</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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



<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Orientamento al cliente</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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.
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Integrazione dell'organizzazione</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Lavoro in gruppo</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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
<b>Pensiero strategico</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Sviluppo e trasferimento delle competenze</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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.
	<b>critico</b> (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

<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Responsabile</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>
<b>Gestione del cambiamento</b>	<b>più che soddisfacente</b> (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
	<b>soddisfacente</b> (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
	<b>migliorabile</b> (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.

	<b>critico</b> (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
<b>Comportamento</b>	<b>Livello di allineamento tra comportamento agito e atteso</b>	<b>Descrittore del comportamento del Dipendente</b>	
<b>Analisi e soluzione dei problemi</b>	<b>più che soddisfacente</b> (81% - 100%)	Sa proporre soluzioni al problema Sa sintetizzare un problema Sa analizzare un problema	
	<b>soddisfacente</b> (51% - 80%)	Sa sintetizzare un problema ma non sa proporre soluzioni. Sa analizzare un problema	
	<b>migliorabile</b> (31% - 50%)	Sa analizzare un problema ma non sa proporre soluzioni né sa sintetizzarlo.	
	<b>critico</b> (0-30%)	Non sa proporre soluzioni al problema Non sa sintetizzare un problema Non sa analizzare un problema	