

# ISTITUTO NAZIONALE DI GEOFISICA E VULCANOLOGIA

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Versione 1.0

27 settembre 2010

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 1. PREMESSE

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") hanno fortemente innovato in tema di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, introducendo concetti tipici della gestione aziendale, come "performance organizzativa" e "performance individuale"

In particolare, l'articolo 7 del Decreto dispone:

- che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa (da intendersi riferita all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione) e individuale;
- e che, a tale scopo, provvedano ad adottare un apposito "sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna, in particolare, all'Organismo Indipendente di Valutazione (in seguito OIV) la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, ed affida altresì allo stesso OIV la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, legati a:

- attuazione di politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi (grado di attuazione dei medesimi nel rispetto dei tempi previsti);
- standard quali-quantitativi predefiniti; livello di assorbimento delle risorse;
- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (anche attraverso modalità interattive);
- modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con gli stakeholder, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi);
- qualità e quantità dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di pari opportunità

L'articolo 9, nel trattare della performance individuale, distingue la valutazione del personale dirigente da quella del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Lo stesso articolo 9 stabilisce invece che la valutazione del personale non dirigente (da effettuarsi da parte dei rispettivi dirigenti) sia effettuata tenendo conto:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

## **2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale (dirigenti, responsabili di unità organizzative, altro personale).

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema evidenzia, in particolare, le modalità ed i tempi con cui l'INGV gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, con particolare riguardo:

- alla definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto;
- al collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- al monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto, e all'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- alla misurazione e alla valutazione delle performance;
- all'utilizzo dei sistemi premianti;
- alla rendicontazione dei risultati (all'interno e all'esterno dell'ente).

## 2.1 Gli obiettivi

L'articolo 5 del Decreto stabilisce che gli obiettivi debbano essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e concretamente misurabili;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard nazionali e/o internazionali nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione (triennio precedente);
- correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili.

E' peraltro opportuno evidenziare, che, in alcuni casi (al momento della effettiva misurazione e della concreta valutazione della performance organizzativa), i dati relativi agli indicatori di risultato saranno direttamente reperibili all'interno della struttura amministrativa dell'ente (grado di attuazione di piani e programmi, assorbimento delle risorse, modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi, promozione delle pari opportunità, ecc.), mentre in altri casi si renderà necessario attivare procedure di indagine che coinvolgano, anche attraverso modalità interattive, organismi e soggetti esterni alla struttura amministrativa dell'ente (qualità delle prestazioni, soddisfazione finale dei destinatari delle attività, e, più in generale, dei bisogni della collettività, sviluppo quali-quantitativo delle relazioni coi cittadini e, più in generale, di tutti gli stakeholder).

E' necessario inoltre sottolineare, a questo punto, che le indicazioni fornite dal presente Sistema in merito al processo di individuazione degli obiettivi (sia generali, sia specifici) risultano fortemente condizionate dall'incertezza sulla struttura futura dell'Ente (attualmente interessato, come tutti gli Enti Pubblici di Ricerca, dalle modifiche organizzative richieste dalle vigenti normative).

Gli obiettivi strategici (OS) sono i temi portanti dell'attività dell'ente. Al raggiungimento di questi obiettivi concorrono tutte le strutture scientifiche, tecniche e amministrative dell'Ente stesso.

Gli obiettivi operativi (OO) rendono invece conto della ricchezza e della diversità delle attività e degli ambiti disciplinari che caratterizzano l'INGV. Al raggiungimento di questi obiettivi concorrono una o più delle strutture dell'INGV, spesso in regime di scambio e collaborazione con strutture esterne all'Ente.

Il processo di individuazione degli obiettivi parte dai PIANI ANNUALI DI ATTIVITA' (emanati in coerenza con i "Piani Triennali" e con le dotazioni annuali del "Fondo Ordinario per gli Enti e le Istituzioni di Ricerca finanziati dal MIUR – in seguito FOE), entro il mese di novembre dell'anno precedente l'esercizio di riferimento.

I PIANI ANNUALI e TRIENNALI di ATTIVITA' sono definiti dagli organi di amministrazione dell'INGV, consultati i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative (anche scientifiche), e costituiscono il documento base di programmazione strategica dell'Ente.

A tale proposito, nella formazione dei PIANI, è possibile individuare una fase discendente (bozza di lavoro, con individuazione di obiettivi strategici; da trasmettere a dirigenti e responsabili delle unità organizzative entro il mese di giugno dell'anno precedente l'esercizio di riferimento), una fase ascendente (attraverso

proposte formulate da dirigenti e responsabili delle unità organizzative, compilazione schede, incontri di condivisione; da completare entro il mese di settembre dell'anno precedente l'esercizio di riferimento), una fase di consolidamento (stesura di un documento semi-definitivo, incontri di condivisione; da completare entro il mese di ottobre dell'anno precedente l'esercizio di riferimento), una fase di emanazione (da terminare, come già detto, entro il mese di novembre dell'anno precedente l'esercizio di riferimento).

Nella fase ascendente, i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative sono coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV, sulla base delle risultanze delle valutazioni effettuate nell'esercizio precedente.

Le proposte dei dirigenti e dei responsabili delle unità organizzative sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi operativi.

In questa fase avviene infatti la definizione di obiettivi operativi e di possibili indicatori. In questa fase saranno definiti anche i programmi (Progetti e Convenzioni) a questi correlati, sulla base delle risorse umane, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili e delle risorse finanziarie prevedibili.

I Progetti e le Convenzioni (in essere e/o in fase di avvio) esprimono la ricchezza culturale e la capacità dell'ENTE nell'ottenere, grazie alle proprie capacità e specificità e spesso in regime competitivo, i finanziamenti necessari a svolgere attività scientifiche e tecnologiche, non solo a livello nazionale, ma anche su scale europea e globale. I Progetti in senso stretto vengono generalmente svolti secondo il meccanismo del cofinanziamento e vedono la partecipazione dell'Ente a fianco di partner italiani o stranieri. Le Convenzioni riguardano spesso la fornitura di servizi di elevato valore scientifico e tecnologico ad amministrazioni pubbliche e società private. Alcune di esse rivestono un carattere di consulenza e sono caratterizzate da particolare delicatezza e riservatezza dei temi trattati.

Gli obiettivi operativi (OO) possono essere correlati altresì a determinate fasi degli obiettivi strategici (OS) che si concludono nell'anno, e sono comunque corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, facendo infine riferimento a tempi certi di realizzazione.

Ove possibile, anche al fine di consentire più omogenee valutazioni, gli indicatori sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della Performance dell'esercizio in corso,

In ogni caso, dirigenti e responsabili di unità organizzative debbono fornire altresì, in questa fase, uno specifico contributo in merito all'individuazione dei possibili valori attesi di risultato per ciascuno degli obiettivi previsti.

Il mese di ottobre è dedicato alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, gli organi di amministrazione, i dirigenti e responsabili di unità organizzative e l'OIV.

In questa fase si procede alla verifica della significatività degli obiettivi proposti; alla individualizzazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri; all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e/o di variazioni agli obiettivi già proposti, e, infine, alla definitiva approvazione degli obiettivi.

In questa fase si procede altresì alla definitiva individuazione dei valori attesi di risultato.

Il mese di novembre è dedicato alla stesura definitiva dei PIANI ed alla loro emanazione.

Il gap temporale, rispetto all'emanazione dei PIANI, nella definizione delle dotazioni annuali del FOE da parte del MIUR (che solitamente avviene nel corso dell'esercizio di riferimento) non può in nessun caso determinare ritardi nella individuazione degli obiettivi, dal momento che le stesse dotazioni annuali sono

normalmente assoggettate a fluttuazioni di scarsa significatività, e che inoltre, in prospettiva, la quota premiale del FOE legata alla produttività scientifica dell'Ente dovrebbe risultare contenuta entro il 7%.

## **2.2 Il Piano della performance**

Entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento, l'Ente adotta un documento programmatico triennale denominato PIANO DELLA PERFORMANCE, in coerenza coi contenuti dei PIANI ANNUALI e TRIENNALI, specificando nel dettaglio:

- gli obiettivi strategici o strategici;
- gli obiettivi operativi o operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;
- gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale.

Il PIANO specifica inoltre, per i singoli obiettivi, i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

E' importante sottolineare che (ai fini della valutazione delle performance, di cui ai paragrafi seguenti), i pesi da assegnare ai singoli obiettivi debbono risultare più alti non solo per gli obiettivi di maggiore rilevanza strategica per l'Ente, ma anche per quelli per i quali risultino definiti indicatori quantitativi (esprimibili, a puro titolo esemplificativo ma non esaustivo, tramite volumi di attività o costi) oppure indicatori qualitativi di particolare rilevanza (esprimibili ad esempio con la qualità del servizio offerto, ovvero con la soddisfazione dei destinatari delle attività, rilevabili con questionari di qualità oggettiva piuttosto che di qualità percepita), ovvero ancora indicatori temporali (esprimibili ad esempio tramite scadenze ecc.).

Subito dopo la sua adozione, il PIANO DELLA PERFORMANCE, che definisce altresì nel dettaglio il collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse, è trasmesso al CIVIT e al MEF.

In relazione alla effettiva tempistica di definizione del FOE, il PIANO DELLA PERFORMANCE può essere assoggettato a naturali e inevitabili variazioni durante la fase di esercizio; tali variazioni possono riguardare sia gli obiettivi, sia gli indicatori, sia, ovviamente, le risorse precedentemente allocate. Anche le variazioni del PIANO sono trasmesse al CIVIT e al MEF.

Entro 10 giorni dalla sua adozione (o dalla sua variazione) il PIANO è comunicato ai dirigenti e ai responsabili di unità organizzative, i quali provvedono (nei successivi 30 giorni) a comunicarlo al restante personale, con proprie apposite direttive in merito agli obiettivi dell'unità organizzativa.

In caso di mancata adozione del PIANO, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del PIANO, per omissione o per inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non potrà procedere all'assunzione di nuovo personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

## **2.3 Il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa**

Gli organi di amministrazione dell'Ente, con il supporto dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa, verificano l'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati e dispongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, e tuttavia, a supporto ed accompagnamento dell'azione di monitoraggio effettuata dall'Ente stesso, effettua in proprio anche il monitoraggio degli obiettivi del PIANO, acquisendo ogni trimestre, per il tramite della "Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance" (istituita dall'INGV al suo interno senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, e dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni, sotto la guida di un Responsabile, dotato di una specifica esperienza e professionalità nel campo della misurazione della performance) i dati necessari per le valutazioni di propria competenza.

In particolare, il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi eventualmente adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei PIANI, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile e ottobre, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del proprio monitoraggio di periodo ai dirigenti e ai responsabili di unità organizzativa dell'Ente, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi eventualmente adottati e quelli da adottare, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti agli organi di amministrazione dell'Ente.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e la valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative.

Si ribadisce che l'attività dell'OIV non esonera i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative ad effettuare in proprio il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, al fine di adottare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti significativi dai risultati attesi.

In ogni caso l'OIV è tenuta a comunicare tempestivamente le eventuali criticità riscontrate non solo agli organi di amministrazione, ma anche alla Corte dei Conti, all'ispettorato per la funzione pubblica e al CIVIT.

All'esito del monitoraggio finale, nel corso del mese di febbraio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, l'OIV, ai fini dei successivi adempimenti di cui al 2.6 sulla "RELAZIONE SULLA PERFORMANCE" effettua la valutazione della performance organizzativa, sempre tramite il supporto della "Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance", esponendo i risultati in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, direttamente all'Ente stesso.

La valutazione della performance organizzativa è resa pubblica dall'OIV attraverso i comuni strumenti telematici (sito Intranet dell'Ente) e costituisce la base per il successivo completamento della valutazione complessiva delle performance individuali.

#### **2.4 La performance individuale**

La valutazione della performance individuale è finalizzata a:

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi predefiniti o modalità nuove di lavoro;
- definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione.

L'articolo 9 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

- Per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - ✓ gli indicatori di performance relativi nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - ✓ il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - ✓ la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - ✓ la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- Per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - ✓ il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - ✓ la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Si definiscono "comportamenti professionali e organizzativi" i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva. Con riferimento a questi fattori è valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del valutato.

E' inoltre necessario chiarire che per responsabili di unità organizzativa si intendono tutti quei soggetti che svolgono attività di coordinamento della loro unità ed effettuano attività di rendicontazione (intermedia e di fine anno) da sottoporre all'esame e alla valutazione dei dirigenti; si tratta essenzialmente di personale con qualifica di ricercatore che, per la particolare organizzazione dell'Ente (articolato su sedi dislocate in diverse regioni d'Italia, attrezzate principalmente, se non esclusivamente, per lo svolgimento di attività di tipo scientifico) svolge anche non prevalenti attività di tipo amministrativo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve sostanzialmente porre (nel rispetto delle previsioni del Decreto) un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale.

La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta infatti alla base della valutazione individuale di tutto il personale che vi lavora.



Per quanto concerne la performance individuale, il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%. Il punteggio da assegnare agli obiettivi (massimo 75) è calcolato facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi e calcolando la proporzione con il massimo punteggio attribuibile.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%. Il punteggio da assegnare ai comportamenti organizzativi (massimo 25) è calcolato facendo la media aritmetica dei punteggi relativi ai singoli indicatori (più avanti indicati) e calcolando la proporzione con il massimo punteggio attribuibile.

Il raggiungimento totale di un punteggio compreso tra 95 e 100 punti corrisponderà al pagamento del 100% della retribuzione di risultato/indennità di responsabilità complessiva; al di sotto del valore di 95 punti, ogni punto corrisponderà all'1% per il pagamento della retribuzione di risultato/indennità di responsabilità.

Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzativa, e al personale amministrativo con qualifica non dirigenziale. Sono ovviamente esclusi i soli ricercatori che non svolgano anche attività di carattere amministrativo all'interno dell'Ente (ad esempio in qualità di responsabili di unità organizzativa), per i quali le modalità di valutazione saranno definite con apposito provvedimento (valido per tutti gli enti di ricerca) da emanarsi, nel rispetto delle norme vigenti, da parte del presidente del Consiglio dei Ministri.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha pertanto effetto diretto sulla valutazione individuale sia dei dirigenti o responsabili di unità organizzativa, sia del personale con qualifica non dirigenziale.

La valutazione del personale è effettuata direttamente dal dirigente o dal responsabile di unità organizzativa; la valutazione dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa è effettuata dal direttore amministrativo; la valutazione del direttore amministrativo è proposta all'organo di amministrazione dell'Ente direttamente dall'OIV.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzative deve prevedere indicatori (e relativi pesi) connessi con:

- il contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- l'integrazione personale nell'organizzazione;
- le capacità di problem solving.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale deve prevedere indicatori (e relativi pesi) connessi con:

- la collaborazione interfunzionale;
- la flessibilità;
- la gestione della comunicazione;
- la gestione della relazione;
- la tempestività;

- l'accuratezza;
- lo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- l'analisi e alla soluzione dei problemi.

A puro titolo esemplificativo, e per un più adeguato contributo all'individuazione degli stessi, i comportamenti organizzativi sopra indicati possono essere raggruppati in quattro distinti settori:

- Pianificazione, organizzazione e controllo:
  - a) saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;
  - b) capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste.
- Affidabilità:
  - a) rispetto delle scadenze e degli impegni presi;
  - b) capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati;
  - c) capacità di migliorare e consolidare la professionalità per ricoprire il proprio ruolo.
- Collaborazione e cooperazione:
  - a) capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura;
  - b) mostrare comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, la valorizzazione dei contributi, la costruzione di legami positivi e il lavoro di gruppo;
  - c) fare proposte per promuovere innovazione nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.
- Flessibilità e tensione al risultato:
  - a) capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconcepite, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi;
  - b) capacità di accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza;
  - c) capacità di far fronte a carichi di lavoro coerenti con la natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

Ad ogni comportamento può essere assegnato un punteggio variabile rispetto alla frequenza del comportamento osservato ("bilancio dei comportamenti") secondo la seguente tabella:

<b>FREQUENZA DEL COMPORAMENTO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>
<b>Sporadicamente</b>	<b>Non sufficiente</b>	<b>1</b>
<b>Qualche volta</b>	<b>Appena sufficiente, migliorabile</b>	<b>2</b>
<b>Abbastanza</b>	<b>Positiva, migliorabile</b>	<b>3</b>

<b>Spesso</b>	<b>Positiva</b>	<b>4</b>
<b>Sempre</b>	<b>Eccellente</b>	<b>5</b>

La valutazione delle performance individuali del personale non dirigente è completata entro il mese di marzo dell'anno successivo all'esercizio di riferimento. Quella del personale dirigente è completata entro il mese di aprile dello stesso anno (compresa quella dei dirigenti vertice, proposta direttamente dall'OIV sulla base degli stessi criteri finora esaminati per il personale dirigenziale).

Il mancato rispetto delle scadenze di cui sopra, può comportare, a danno del responsabile, una decurtazione della percentuale di valutazione complessiva attribuita fino ad un massimo del 5%.

In particolare, la valutazione della performance individuale viene effettuata dal responsabile della valutazione compilando un modulo reso disponibile per via telematica. Sul modulo di valutazione debbono essere riportate anche le osservazioni del valutato, dirette ad accettare la proposta di valutazione o a prenderne atto.

In caso di mancata accettazione, il valutato deve anche specificare l'entità degli scostamenti delle proprie valutazioni da quelle del valutatore, al fine del corretto svolgimento della procedura di conciliazione indicata nel seguito del presente Sistema.

Il valutato, oltre a poter formulare le proprie osservazioni sulla valutazione ricevuta (anche questo al fine del migliore svolgimento del processo di conciliazione), deve essere inoltre posto in condizione di indicare azioni di miglioramento del processo organizzativo.

I moduli firmati e controfirmati sono inviati per via telematica alla Direzione Amministrativa dell'Ente e (per conoscenza) all'OIV.

L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti (tenendo conto anche di quanto riportato nei contratti collettivi nazionali, nei contratti integrativi, nei regolamenti interni all'amministrazione, e comunque nel rispetto del principio inderogabile di valorizzazione del merito e della professionalità).

## **2.5 La procedura di conciliazione**

Le valutazioni non accettate dai valutati sono oggetto di apposita procedura di conciliazione, da tenersi entro il mese di maggio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento.

Ove l'entità degli scostamenti delle valutazioni (valutato/valutatore) non superi il 10%, la procedura di conciliazione si risolve in un colloquio tra valutato e valutatore, nel quale il valutatore, definito preventivamente l'insieme dei punti principali da esplorare, procederà a sondare tutti gli aspetti di interesse, al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Al termine della procedura, il valutatore formulerà le proprie definitive proposte, specificando se tali proposte risultino condivise o meno dal valutato.

Invece, nel caso in cui l'entità degli scostamenti delle valutazioni (valutato/valutatore) superi il 10%, la procedura di conciliazione si svolge, sempre mediante colloquio alla presenza del valutatore e del valutato, di fronte ad una Commissione composta da tre "probi viri", ovvero da tre ricercatori nominati annualmente dal Presidente dell'Ente (entro il mese di marzo) e scelti tra i propri dipendenti con anzianità superiore a

venti anni (e che non siano oggetto di alcuna valutazione ai sensi del D.Lgs. 150/09, svolgendo solo ed esclusivamente attività di ricerca).

Il valutato dovrà sempre essere posto in condizione di poter formulare verbalmente le proprie osservazioni sulla valutazione ricevuta; su tali osservazioni il valutatore potrà formulare le proprie controdeduzioni.

Al termine della procedura di conciliazione, la Commissione formulerà le proprie proposte (vincolanti per l'Ente), specificando se tali proposte risultino condivise o meno da valutatore e valutato o anche da uno solo dei due.

E' importante chiarire che, nel colloquio di valutazione, l'oggetto non è la persona, ma la sua prestazione, mediante la discussione dei fatti, e l'illustrazione di dati e informazioni tesi ad analizzare i problemi e le loro cause e definire le possibilità di intervento.

L'eventuale accoglimento delle richieste del valutato (con correzione del punteggio attribuito) non potrà tuttavia comportare alcuna modifica della valutazione del dirigente responsabile, al fine di evitare pericolosi conflitti di interesse che potrebbero indurre il dirigente valutatore a comportamenti forzatamente indulgenti, a priori, nei confronti dei valutati.

Allo scopo di evitare in ogni caso possibili conflitti interni all'Ente, è opportuno che il dirigente o il responsabile di unità organizzativa organizzzi a riunioni periodiche, strutturate e sistematiche, per confrontarsi con i propri collaboratori.

## **2.6 La Relazione sulla Performance**

La RELAZIONE SULLA PERFORMANCE è redatta ed adottata dall'Ente entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello dell'esercizio di riferimento, ed evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato.

La RELAZIONE tiene conto delle risultanze delle valutazioni dell'OIV in merito alle performance organizzative e delle valutazioni individuali, è validata dallo stesso OIV entro lo stesso mese di giugno dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, ed è immediatamente trasmessa alla CIVIT e al Ministero dell'Economia e Finanze.

L'OIV assicura altresì la visibilità della RELAZIONE, curandone la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

## **2.7 La trasparenza e la rendicontazione sociale**

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento coinvolgono tutte le unità organizzative, nell'ambito di un processo che tiene in debita considerazione gli indicatori di impatto e gli strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentali del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura agli stakeholders, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tale scopo, annualmente:

- sono pubblicati nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale dell’Ente, con le modalità previste dal “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, di cui all’articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall’articolo 11, comma 8, del Decreto (“Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”; PIANO della performance; RELAZIONE sulla performance; ammontare complessivo dei premi incentivanti, stanziati ed erogati; analisi relative alle differenziazioni dei premi stessi; nominativi e curricula dei componenti dell’OIV e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance; curricula di dirigenti e responsabili di unità organizzative; retribuzioni di dirigenti, con evidenza delle quote variabili e delle quote legate alla valutazione di risultato; curricula e retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico-amministrativo; incarichi conferiti a soggetti pubblici e/o privati); il primo “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità” deve essere adottato entro il mese di luglio del 2011, e deve essere aggiornato annualmente entro lo stesso mese;
- sono pubblicati, nella stessa sezione, in maniera sintetica, i dati relativi ai costi delle attività effettuate e dei servizi erogati (compresi i costi del personale);
- sono rese note, altresì, le procedure tese all’instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l’individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave); in particolare sono rese note le modalità di presentazione del PIANO della performance e della RELAZIONE sulla performance alle associazioni di consumatori e/o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell’ambito di apposite “giornate della trasparenza”, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica;
- è pubblicato, nella stessa sezione, infine, il documento di “Rendicontazione Sociale” di cui al successivo punto 2.7.1.

In caso di mancata adozione del “Programma” o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l’Ente non potrà corrispondere alcuna retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.

Nel corso del 2011, pertanto, l’Ente deve provvedere ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con tutti i soggetti interessati dallo svolgimento dell’attività istituzionale dell’Ente stesso, individuando prioritariamente (anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, assolutamente indispensabili nell’ottica di un Ente di ricerca) i principali stakeholder, con ciò ripensando e organizzando le proprie attività nell’ottica della rendicontazione sociale.

E’ peraltro opportuno precisare che, per la peculiare attività dell’Ente (che opera principalmente nel settore della ricerca di base - definita universalmente come quell’insieme di attività volte ad acquisire nuove conoscenze, prive peraltro di possibili immediati sviluppi a livello industriale e sociale), la corretta individuazione dei principali stakeholder non appare di facile ed immediata soluzione.

### **2.7.1. La rendicontazione sociale**

Il documento di “RENDICONTAZIONE SOCIALE”, frutto dell’attività di cui al presente paragrafo, è il documento che rende conto delle attività svolte e dei risultati ottenuti, attraverso la valorizzazione degli indicatori chiave di performance (KPI).

E lo strumento col quale l’Ente relaziona sostanzialmente sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (stakeholder) che possano influenzarle, esserne influenzate o interessate.

Si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale – quello dei valori economici e finanziari – per rispondere alle esigenze di accountability dell’Ente, che, con la rendicontazione sociale, intende rendere conto dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell’interesse degli stakeholder.

Un possibile approccio nella individuazione del bilancio di ricaduta sociale, può avvenire mediante una matrice a doppia entrata, nella quale:

- nelle righe sono riportate le possibili attività di ricaduta sociale (ovvero le attività dell’Ente che hanno rilevanza esterna);
- nelle colonne i corrispondenti stakeholder chiave.

All’incrocio delle righe “attività di ricaduta sociale” e delle colonne “stakeholder chiave”, è individuato il corrispondente indicatore di performance (KPI - Key Performance Indicator).

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, tenendo conto dell’interesse/influenza relativi all’attività stessa.

E’ peraltro indispensabile identificare, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull’attività specifica, al fine di stabilire una gerarchia degli stakeholder, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all’attività dell’Ente, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.

Tale classificazione assume importanza fondamentale per l’Ente in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali l’Ente stesso interagisce; può essere sufficiente fermarsi all’analisi e all’individuazione di maxi aggregati (dipendenti, cittadini, imprese, amministrazioni centrali e periferiche, fornitori, utenti), oppure, per alcune attività, scendere al dettaglio delle sottocategorie che sfuggono normalmente ad un’analisi sommaria e che è, invece, assolutamente necessario stratificare;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione; per ciascuna categoria di stakeholder esistono diversi fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione; gli stakeholder chiave sono infatti inclusi nel ciclo di dialogo e rendicontazione secondo le regole della stakeholder relationship (partecipando alla verifica ed all’aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance).

Gli indicatori di performance (KPI) sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di stakeholder ad essa interessata. Essi debbono essere significativi (nell’ottica dello stakeholder e non dell’Ente), chiari, definiti, quantificabili (per evitare giudizi astratti e qualitativi e per consentire il confronto nel tempo), e dunque misurabili e continuamente aggiornati.

L’aggiornamento dei KPI, della lista degli stakeholder e delle attività di ricaduta sociale è effettuato ogni anno, nel periodo giugno – settembre, in concomitanza con lo svolgimento della fase discendente e di quella di consolidamento, con effetto sulle rilevazioni dell’anno successivo.

I KPI sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap.

In una fase di prima attuazione l'OIV assume la funzione di internal auditing della rendicontazione sociale, al fine di consentire al management dell'Ente di reagire più velocemente ad eventi negativi.

La "rendicontazione sociale" presuppone peraltro l'esistenza di una struttura (interna all'Ente) che curi le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave. Tale struttura deve pertanto occuparsi di indire riunioni mirate, (soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance), di promuovere la costituzione del Social auditing e dell'assemblea degli stakeholder e di coordinarne le attività, di curare la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder, di promuovere e curare i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni e esterni.

L'individuazione della struttura in argomento è lasciata alla responsabile scelta degli organi di amministrazione dell'Ente, ma si ritiene debba prevedersi una forte interazione con le strutture dell'Ente che si occupano delle problematiche connesse con la comunicazione istituzionale (Ufficio Stampa - Ufficio Pubbliche Relazioni).