

Relazione 2011 OIV ISFOL

sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (CiVIT Del. n. 4-2012)

Roma, il 20 Aprile 2012



1 Presentazione

L'applicazione del SMVP prevista, in via sperimentale, è stata effettuata anche se con molte difficoltà dovute ai cambiamenti istituzionali che hanno interessato l'ISFOL in questa annualità, alla precedente assenza nell'Istituto di un ciclo di gestione della performance e al basso grado di maturità e sofisticazione dei sistemi gestionali ed informativi.

L'applicazione del SMVP inoltre ha riscontrato limiti dovuti a:

- CCNL ricerca in attesa di rinnovo. La Contrattazione integrativa del personale IV-VIII è ferma al 2010.
- CCNL Dirigenti approvato dopo L.150/2009. La contrattazione integrativa della Dirigenza non è stata approvata.
- Il DPCM 26 gennaio 2011, emanato in attuazione dell'articolo 74, comma 4, del decreto legislativo 150/09, rimanda ad intese CiVIT/l'ANVUR per l'individuazione di "specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e tecnologi" non ancora avviate.

In sintesi si registra un grande sforzo dell'Amministrazione ad avviare il processo connesso al ciclo delle performance.

Il funzionamento del sistema è stato avviato. Si registra, oltre alla carenza di strumenti informativi a supporto, la necessità di allineare i processi programmatici, soprattutto in relazione all'integrazione con il ciclo del bilancio, e di implementare i sistemi di controllo.

Mentre l'istituto ha sviluppato una cultura sui progetti va rilevato che la crescita di una cultura di sistema e l'integrazione tra i diversi settori organizzativi non ha avuto una medesima crescita. Ne consegue, pertanto, la presenza di lacune per quanto riguarda una definizione sistematica degli obiettivi, indicatori e target.

Si evidenzia la necessità di sviluppare una più robusta cultura della misurazione e valutazione, a partire dal management e da diffondere a cascata sul personale tutto.

E' necessario, infine, prevedere una maggiore integrazione fra i documenti (SMVP, Piano delle Performance, Programma trasparenza e standard di qualità) e loro applicazione.

L'OIV ISFOL

Adriano Rasi Caldugno (Presidente)

Mariella Mainolfi

Nereo Zamaro



Indice

1	Presentazione	2
2	Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione	4
2.1	Performance organizzativa	4
2.1.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target	4
2.1.2	Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	7
2.1.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
2.2	Performance individuale.....	10
2.2.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	10
2.2.2	Misurazione e valutazione della performance individuale	12
2.2.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	13
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)	13
2.4	Infrastruttura di supporto.....	14
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	14
3	Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni.....	16
3.1	Integrazione con il ciclo di bilancio	16
3.2	Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	16
4	Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione	17
5	Definizione e gestione di standard di qualità.....	18
6	Coinvolgimento degli stakeholder	19
7	Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV	19
8	Proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	20
9	Allegati	22



2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance ISFOL (SMVP-ISFOL), adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto in data 15 dicembre 2010¹, va considerato come strumento per avviare, in termini sperimentali l'applicazione e la valutazione del ciclo delle performance "e in tale senso, sarà sviluppato ... con un approccio di revisione anche nelle modalità tecniche"².

Il carattere sperimentale del sistema è conseguente a:

- la precedente assenza nell'Istituto di una programmazione integrata delle attività;
- la necessità di far acquisire consapevolezza e coinvolgere il personale ed innanzitutto il vertice operativo non solo sulla prescrittività, ma anche sulle opportunità offerte dall'implementazione del ciclo delle performance e da un sistema strutturato e trasparente di misurazione e valutazione dell'agire amministrativo;
- il basso grado di maturità e sofisticazione dei sistemi gestionali ed informativi;
- la fase di transizione, avviata con l'approvazione del nuovo Statuto³, che l'Istituto sta vivendo⁴.

Applicazione criteri minimi di definizione del SMVP (CiVIT Del. 89/2010)

Pur con le criticità contestuali, interne ed esterne, sopra richiamate, il SMVP ISFOL correla gli obiettivi strategici di performance agli indirizzi espressi dal vertice politico-amministrativo, alla strategia proposta nel Piano Triennale d'Istituto e nei suoi aggiornamenti annuali, ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder. Gli stakeholder sono suddivisi tra interni ed esterni, a loro volta suddivisi tra *Leader* (il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, istituzione vigilante e principale referente delle linee di attività e servizio prodotte dall'Istituto) e *Contributor* (altre Amministrazioni nazionali centrali, Commissione Europea, Amministrazioni regionali e Province autonome, Parti sociali, referenti e interlocutori scientifici nazionali ed internazionali).

Nel primo anno di esercizio i bisogni e le aspettative degli stakeholder e quindi la formulazione degli outcome attesi è stata operata in via induttiva, assumendo come principale riferimento il Piano Triennale, e operando un'interlocuzione diretta, ma non strutturata, con i principali interlocutori interni (rappresentanze sindacali, management) ed esterni (rappresentati nel CdA e nel Comitato di Partenariato sociale e istituzionale).

Il SMVP ISFOL prevede l'identificazione degli outcome attesi, riferiti agli obiettivi strategici di performance, di livello triennale. Gli outcome, così come gli obiettivi strategici, sono corredati da indicatori specifici, mentre la formulazione dei target, in assenza di una base informativa di riferimento, potrà essere sviluppata a partire dal secondo anno di esercizio così come l'applicazione delle previste schede anagrafiche relative agli stessi indicatori. Nel SMVP ISFOL sono previste specificazioni metodologiche di relazione tra outcome/obiettivi ed indicatori.

¹ Delibera CdA n. 19 del 15/12/2010

² SMVP ISFOL p.3

³ DPCM dell'11 gennaio 2011 (G.U. n. 77 del 04/04/2011) e conseguenti successivi adeguamenti regolamentari. L'Istituto è dal 18 luglio 2011 in Commissariamento straordinario.

⁴ Si tenga presente, inoltre, che l'Istituto non ha ricevuto formalmente, negli ultimi anni, indirizzi da parte del Ministero vigilante. Gli indirizzi strategici, emanati dalla Presidenza (Del. n. 18 del 15/12/2010), sono alla base del Piano Triennale 2011-2013, approvato dal Ministero vigilante. I nuovi indirizzi di programmazione sono stati emanati a fine 2011 (Del. n.5 del 29/09/2011). Non è stato effettuato l'aggiornamento annuale 2012 del Piano Triennale.



Il ciclo di programmazione annuale, definito nel SMVP, prevede che alla rilevazione dei bisogni degli stakeholder e alla definizione degli outcome attesi (con analisi del rischio) e degli obiettivi strategici segua la negoziazione/definizione/aggiornamento dei Piani annuali di attività con i committenti e gli stakeholder e la formulazione del bilancio di previsione. Il consolidamento della programmazione economico-finanziaria e attuativa crea i presupposti per la formulazione/aggiornamento del Piano delle Performance, con la definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori/target e output. Anche per quanto riguarda gli obiettivi operativi, così come esplicitato per gli obiettivi strategici, il SMVP ISFOL ha previsto per il primo anno di esercizio, in assenza di una robusta base informativa di riferimento, i target nell'ambito dell'indicatore. Inoltre, nel primo anno di esercizio, sono stati definiti gli obiettivi operativi relativi alla sola performance individuale (formulati per i dirigenti apicali, i dirigenti amministrativi di II fascia e per i responsabili di unità organizzativa). Gli obiettivi operativi relativi alla performance individuale dei dirigenti/responsabili di UO sono assunti come obiettivi operativi (esclusivamente di tipo amministrativo/gestionale – si veda nota 5) del personale afferente alla stessa UO.

Il Sistema presenta già un significativo livello di maturità sulla *compliance* rispetto al D. Lgs. 150/2009 e alle delibere CIVIT 104 e 114/2010 e alle caratteristiche generali e di processo. Si registra un minor livello di *compliance* rispetto alla Delibera n.89/2010 rispetto alla quale va articolate maggiormente l'utilizzo delle schede anagrafiche degli indicatori, di tabelle di test di fattibilità informativa e validazione della qualità degli indicatori e tabelle di test della qualità dei target.

Coerenza degli obiettivi formulati nel Piano Performance con i requisiti metodologici previsti (D. Lgs. 150/2009 Art.5)

Nel loro complesso e, tenendo necessariamente presente i processi evolutivi, non ancora conclusi, che hanno caratterizzato l'annualità 2011 (riassetto organizzativo, ridefinizione nella distribuzione di competenze e responsabilità, rivisitazione sostanziale delle procedure amministrative, implementazione di nuovi sistemi informativi relativi alla contabilità e al personale, commissariamento), il livello di rispondenza del processo di definizione degli obiettivi, formulati dall'amministrazione nel Piano delle Performance, come rappresentato nel seguente prospetto:

Requisiti	Applicazione	Criticità
Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione	Gli obiettivi formulati nel Piano Performance sono rispondenti alla mission istituzionale, alle priorità politiche, alla strategia dell'Istituto e ai bisogni della collettività, così come espressa nel Piano Triennale 2011-2013.	
Riferibilità ad un arco di tempo determinato	Gli obiettivi strategici, formulati nel Piano Performance, sono scadenzati sull'arco temporale triennale. Gli obiettivi Operativi sono stati formulati con scadenza triennale (o riferita al periodo di contratto per i Direttori di Dipartimento) con scadenze annuali.	
Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli	Nella definizione degli obiettivi strategici è stato posta l'attenzione sul miglioramento dell'efficacia/efficienza dei	Gli obiettivi formulati dall'amministrazione, nelle more dell'adozione di un modello metodologico ed operativo di valutazione qualitativa della ricerca ⁵ , sono relativi al solo

⁵ Il D. Lgs. 150/2009 (art. 74 c. 4.) rinvia a successiva legislazione l'applicazione delle norme per quanto riguarda la misurazione e valutazione dell'attività di ricerca ad opera dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca. Il DPCM del 26 gennaio 2011 al Titolo IV rinvia a successive intese tra la CIVIT e l'ANVUR per l'individuazione di "specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e tecnologi". Il Bando ANVUR relativo alla valutazione della qualità della ricerca 2004-2010 fa riferimento diretto agli enti del comparto vigilati dal MIUR, prevedendo l'inserimento degli altri EPR su esplicita richiesta di



interventi	processi gestionali, sulle innovazioni delle modalità di produzione della ricerca e della consulenza tecnico-scientifica, nonché sui processi di divulgazione e comunicazione della ricerca	ambito operativo/gestionale, intervenendo quindi solo indirettamente sulla qualità dei servizi e degli interventi prodotti dall'Istituto.
Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari	La definizione degli obiettivi di livello strategico e degli outcome appare coerente con le attese degli stakeholder e con gli indirizzi del vertice politico-amministrativo.	Un'insufficiente attenzione e determinazione è riscontrabile sotto il profilo della misurabilità degli indicatori (non determinazione del valore storico di riferimento, dell'anagrafica dell'indicatore e del target). La stessa considerazione è valida per quanto riguarda gli obiettivi operativi. A questo livello è, inoltre principalmente riscontrabile: <ol style="list-style-type: none"> 1. un'eccessiva formulazione di obiettivi operativi riferibili più correttamente ai comportamenti organizzativi; 2. un eccessivo ricorso a indicatori binari di realizzazione/output, di più facile misurabilità, ma di minore significatività rispetto agli stessi obiettivi; 3. l'assenza di correlazione tra gli stessi obiettivi e le risorse in input e gli output.
Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe		Non sono disponibili e non sono state effettuate analisi di <i>benchmarking</i>
Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione.		Non sono stati definiti, elaborati o prodotti indicatori di produttività
Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.	Negli obiettivi strategici sono perseguiti sia il miglioramento della gestione delle risorse umane che degli assetti organizzativi, dei flussi procedurali e dell'economicità di gestione. Gli obiettivi operativi sono articolati in relazione agli obiettivi strategici mantenendo una articolazione più o meno omogenea.	Si deve tener conto che nell'annualità sono intervenuti cambiamenti istituzionali e organizzativi. Anche sotto questo profilo la non disponibilità di un sistema informativo dedicato riduce l'applicabilità, del SMVP. Va inoltre considerato il permanere di disallineamento fra il ciclo della performance e il ciclo economico-finanziario. Gli obiettivi operativi sono correlati dalle risorse ma non viene sviluppata la necessaria correlazione e integrazione.

Il Piano delle Performance 2011-2013 è stato adottato a tempo e pubblicato sul sito d'Istituto. Non è stato effettuato l'aggiornamento del Piano 2012-2014.

ciascuno e previa intesa. L'applicazione della metodologia adottata dall'ANVUR risulta solo parzialmente coerente con le finalità statutarie e le conseguenti attività condotte dall'Istituto.



Coerenza degli obiettivi di trasparenza formulati nel Piano e quelli indicati nel Programma Triennale Trasparenza e Integrità

Pur se nella definizione strategica del Piano Performance sono stati considerati obiettivi finalizzati ad una maggiore comunicazione della produzione dell'Istituto verso la cittadinanza, i policy maker ed il mondo della ricerca, non sono stati declinati obiettivi operativi relativi alla trasparenza. L'applicazione del Programma Trasparenza ed Integrità ha perseguito, in sostanziale assenza di precedenti iniziative, la puntuale applicazione degli adempimenti previsti (costruzione della sezione specifica sul sito istituzionale ed aggiornamento periodico delle informazioni fornite).

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il SMVP ISFOL definisce gli ambiti di misurazione della performance organizzativa a partire dagli obiettivi strategici, considerando l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi che verranno opportunamente rendicontati nella Relazione sulla performance, con particolare riferimento al contenimento dei costi e razionalizzazione delle procedure. Per quanto concerne la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati è stata inserita una sezione apposita nella 1° Indagine sul clima e il benessere organizzativo⁶. Non sono stati sviluppati al momento piani di miglioramento delle competenze professionali se non l'organizzazione di attività formative (non comunicate all'OIV in termini formali). Per quanto riguarda l'organizzazione è stato sviluppato il nuovo assetto organizzativo (Regolamento di Organizzazione e funzionamento degli Organi e delle Strutture)⁷.

Non sono stati definiti obiettivi di promozione delle pari opportunità;

La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive, pur avendo definito gli standard non è stata sviluppata in attesa dell'avvio del nuovo sito web dell'Istituto.

Le relazioni con gli stakeholder (per cui si rimanda al paragrafo specifico) si sono interrotte con il commissariamento dell'Ente.

L'OIV, sulla scorta del Piano triennale e di consultazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni, ha supportato la Presidenza nella definizione degli atti di indirizzo annuali.

La STP sistematicamente ha supportato la Dirigenza, nel corso di appositi incontri, nel processo di condivisione dei propri obiettivi con i responsabili di Unità organizzative.

Per quanto concerne la congruenza tra gli obiettivi previsti dal Piano triennale e quelli legati all'attività d'Istituto prevista nei piani di attività annuali si rimanda alla Relazione sulla performance 2011. Si rileva scarsa la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, in base al bilancio di previsione e la programmazione delle attività progettuali in quanto non sono stati definiti indicatori di bilancio specifico.

Al momento, per carenza di dati non è stato possibile valutare se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder) né se i processi interni di supporto raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia⁸.

L'attività di monitoraggio al momento è stata effettuata in termini surrogatori dall'OIV con il supporto della STP, non essendo stato in proposito ancora né avviato un processo autonomo da parte dell'Amministrazione né sviluppato un sistema informativo a supporto.

L'applicazione del sistema risente, sia per quanto riguarda la performance organizzativa che quella individuale, delle carenze dei sistemi informativi/informatici dell'Istituto. La sperimentazione avviata con un software specifico dedicato, che prevedeva schede anagrafiche sulla qualità degli indicatori e le rappresentazioni sintetiche, è stata abbandonata in quanto il software non è stato alimentato dall'amministrazione né per quanto riguarda gli obiettivi organizzativi ed individuali, né con

⁶ La presidenza dell'ISFOL in accordo con l'Organismo indipendente di valutazione, ha promosso la prima indagine sul clima e sul benessere organizzativo. La realizzazione dell'indagine è stata supervisionata dall'OIV, progettata e realizzata dalla STP con il supporto del servizio statistico.

⁷ Delibera del Commissario Straordinario n. 6 del 26/10/2011 a cui sono seguite nel Gennaio 2012 le determine organizzative del Direttore generale.

⁸ Tale parte dovrebbe essere approfondita nella Relazione sulle performance 2011.

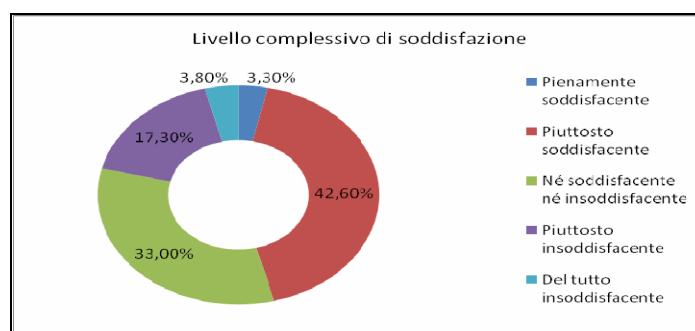
informazioni provenienti dalle basi dati generate dai diversi sistemi informativi in uso. La contemporanea implementazione di nuovi sistemi gestionali non ha, al momento, prodotto lo sviluppo di un sistema, interoperabile con gli altri sistemi, dedicato al SMVP. L'attività di rilevazione, per lo più riferita a indicatori binari (SI/NO) di realizzazione/output, è stata quindi effettuata attraverso l'invio elettronico e cartaceo di relazioni e documentazione. Il sistema di *reporting* da parte dell'Amministrazione ha risentito della carenza informativa, oltre che di un approccio alla misura e valutazione delle performance piuttosto approssimativo.

Le stesse considerazioni valgono per quanto riguarda la misurazione e, quindi, nel prossimo futuro, la valutazione del livello di conseguimento degli outcome e degli obiettivi strategici. L'indisponibilità di dati congrui provenienti dal Controllo di gestione (si veda 3.1 e 3.2), i ritardi nell'implementazione degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction (previsti attraverso il nuovo sito istituzionale, ma non ancora avviato) privano il SMVP ISFOL della necessaria base informativa.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Come precedentemente esposto il SMVP ISFOL ha previsto per la prima annualità l'articolazione di obiettivi e indicatori di performance organizzativa al solo livello strategico quindi riferite alle sole posizioni apicali. Stante il carattere sperimentale del primo anno di esercizio il SMVP ISFOL non ha previsto la produzione di strumenti di rappresentazione delle performance organizzative strategiche. La misurazione e valutazione delle performance organizzativa a livello strategico articolata su un arco temporale triennale, si prospetta di difficile realizzazione considerando l'indisponibilità di una base dati puntuale e robusta (si veda 2.1.2). Il processo istruttorio, avviato dall'OIV, per quanto riguarda la performance organizzativa strategica e la performance individuale delle posizioni apicali conferma questo stato di fatto. Il processo di *cascading* dagli obiettivi strategici agli operativi ha risentito della non diffusa esperienza nella gestione del ciclo delle performance ed è sicuramente da migliorare.

Nell'ambito della 1° Indagine sul clima e il benessere organizzativo⁹ i cui risultati sono stati inviati tempestivamente al personale e alle OOSS e inseriti sulla intranet d'istituto¹⁰ si è rilevata una partecipazione del personale all'indagine soddisfacente (62,6%), anche considerando la soluzione tecnica adottata e le precedenti esperienze in istituzioni analoghe. I risultati dell'indagine sono coerenti in quanto la distribuzione dei rispondenti per le principali variabili socio-anagrafiche, sostanzialmente analoghe a quelle riscontrabili per il personal. Il livello di soddisfazione del personale è incoraggiante, ma precario. Consistente la parte di personale che si dichiara in condizioni di incertezza: organizzativa, professionale ed individuale.



Oltre il 50% dei rispondenti dichiara di essere soddisfatto del comfort dell'ambiente di lavoro. Un diffuso apprezzamento è espresso rispetto ai servizi di base. Il giudizio sulle principali funzioni e servizi di supporto è più articolato, con valutazioni anche negative e molto negative su alcune di esse. I servizi di assistenza e manutenzione tecnologica totalizzano il livello più elevato di giudizi negativi (oltre il 60% sono insoddisfatti e molto insoddisfatti della qualità del servizio) e, anche per i servizi d'interconnessione i rispondenti esprimono una valutazione non positiva (la distribuzione fra soddisfatti/insoddisfatti

⁹ Si rimanda per approfondimenti a G. Dal Miglio, P. Richini, A. Salomone, N. Zamaro "Contesto lavorativo e benessere organizzativo in un'amministrazione in cambiamento. Analisi del modello e strumenti della ricerca" collana Strumenti Isfol n. 2011/11 - dicembre ; G. Dal Miglio, P. Richini, A. Salomone, N. Zamaro "Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance. L'esperienza in ISFOL" in Osservatorio Isfol n. 1/2012 riportati anche nella Sezione Trasparenza merito Buone Pratiche del sito d'Istituto.

¹⁰ Indagine sul clima e il benessere organizzativo. Principali risultati. 7 Luglio 2011

si equivale, con una presenza piuttosto elevata di molto insoddisfatti). Un diffuso apprezzamento è espresso sulla logistica (soddisfacente o molto soddisfacente per il 50% dei rispondenti), sui servizi di pulizia (soddisfacente o molto soddisfacente per il 60% dei rispondenti), sulla comunicazione interna (oltre il 68% si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto) e, soprattutto, sui servizi relativi all'accoglienza agli ingressi (con oltre il 78% dei rispondenti che esprimono la loro soddisfazione).

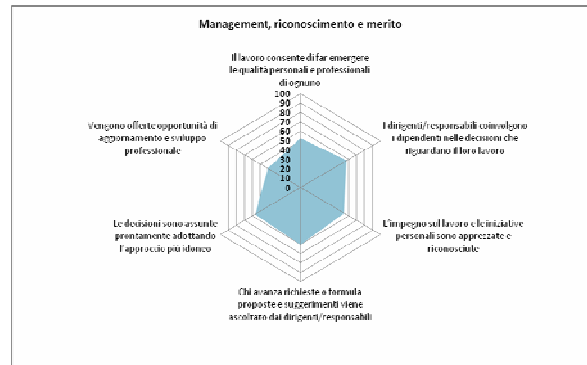
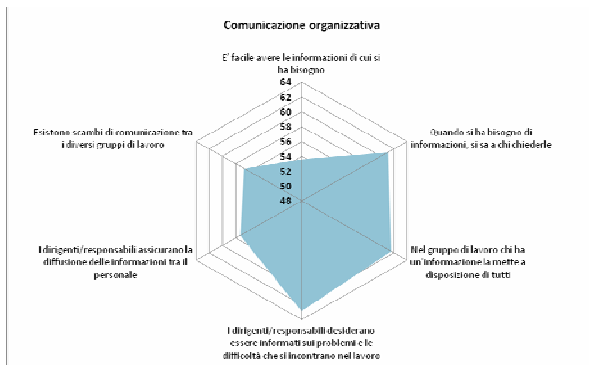
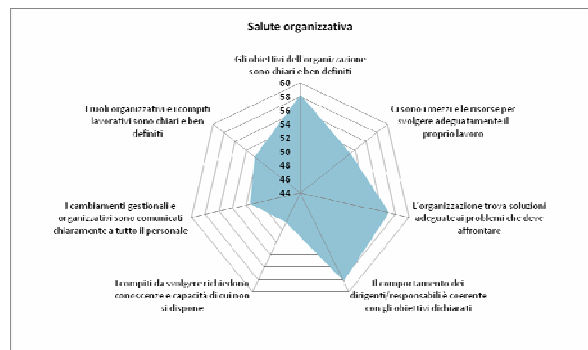
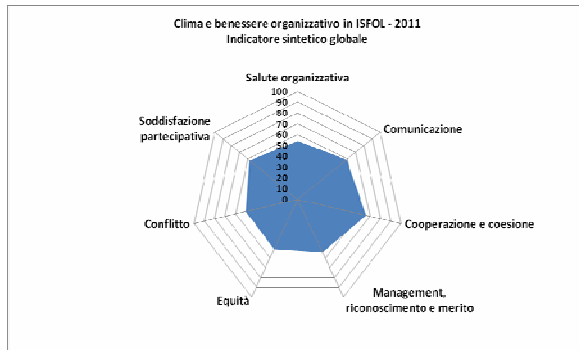
Una valutazione decisamente positiva o positiva è espressa riguardo agli aspetti procedurali connessi alla gestione del personale, ai servizi di documentazione, al protocollo informatico, ai servizi di supporto statistico e per l'organizzazione degli eventi. Una valutazione negativa e anche molto negativa è espressa invece nei confronti dei servizi di supporto relativi alla formazione del personale (il 76,4% è *insoddisfatto* e *molto insoddisfatto*) e amministrativi (i servizi relativi alle missioni, alla gestione delle attività, al reclutamento degli esperti, agli affidamenti esterni e al controllo di gestione ricevono un valutazione *insoddisfacente* o *molto insoddisfacente* da oltre il 45% del personale).

La seconda parte dell'indagine è stata dedicata a rilevare le valutazioni del personale rispetto ai temi delle competenze professionali, formazione posseduta ed acquisita, esperienze di mobilità interna. I rispondenti esprimono un'autovalutazione sul proprio profilo professionale di forte coerenza e adeguatezza rispetto ai compiti; riconoscono che l'attività lavorativa in Istituto permette un arricchimento delle competenze professionali. Solo leggermente inferiore, ma comunque decisamente elevata, è la valutazione rispetto agli interessi (66%) e ai desideri (56%) che fanno maggiormente riferimento alla componente motivazionale.

Il giudizio dei rispondenti sui consistenti processi di mobilità interna che hanno caratterizzato l'Istituto negli ultimi tre anni non è soddisfacente. Un terzo del personale esprime, tuttora, interesse per un cambiamento di unità operativa.

La terza parte dell'indagine è stata dedicata a rilevare le valutazioni del personale sui cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e su alcune dimensioni caratterizzanti il clima e la cultura organizzativa dell'Istituto. I rispondenti esprimono una valutazione sostanzialmente negativa per quanto riguarda l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, più positivo il giudizio sulle relazioni interpersonali che rappresentano un vero e proprio capitale sociale dell'Istituto su cui possono fondarsi le azioni di miglioramento.

In termini di clima collaborativo, la collaborazione è decrescente passando dalla singola unità organizzativa a quelle di uno stesso Dipartimento/Direzione, alla collaborazione interdipartimentale, che risulta essere inferiore a quella verso l'esterno. Sembra pertanto emergere, pur tra le difficoltà, una prevalenza/supplenza dell'organizzazione informale su quella formale. Sebbene nell'ambito della collaborazione tra colleghi sembrano essere soddisfatte la maggior parte delle esigenze conoscitive e produttive dei rispondenti (probabilmente per la peculiarità del lavoro di ricerca) esse si caratterizzano come modalità spontanee di scambio e di integrazione, apparentemente poco promosse o rafforzate dall'Istituto e, in particolare, dal management diretto. La valutazione sulle capacità di leadership del management si attesta su giudizi insoddisfacenti: si segnala la prevalenza di una comunicazione "a una via"; i dirigenti vogliono essere informati sui problemi e le difficoltà, ma non sempre restituiscono informazioni, non coinvolgono e non informano sulla presa di decisioni e sulle scelte organizzative. A tale condizione si somma una percepita carenza nell'ascolto delle proposte e dei suggerimenti formulati dai collaboratori. I flussi comunicativi ed informativi risultano essere fondati prevalentemente, quindi, sulle relazioni interpersonali, non strutturati né sistematici, neanche a livello di pari. È sostanzialmente basso l'apprezzamento sulla capacità del management di comportarsi in coerenza con gli obiettivi dichiarati e di contribuire alla chiara definizione di compiti e ruoli. Per un quinto circa dei rispondenti risulta molto elevato il clima conflittuale con i dirigenti/responsabili ed è generalmente basso il riconoscimento delle componenti chiave della leadership ossia la capacità di farsi carico del benessere dei dipendenti e di assumere decisioni tempestive ed idonee. I rispondenti segnalano la forte carenza di opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale, così come di una politica strutturata di valutazione e riconoscimento del lavoro svolto.



La rappresentazione che i dipendenti hanno del proprio lavoro, attraverso la tecnica del differenziale semantico, esprime da un lato una forte considerazione del valore intrinseco del ruolo professionale e del contenuto del lavoro, dall'altro la percepita scarsa valorizzazione, interna ed esterna, del proprio contributo.

La quarta parte dell'indagine ha inteso rilevare le percezioni dei dipendenti in merito alla capacità dell'Istituto di adeguarsi ai cambiamenti e di adottare/sviluppare innovazione. Migliore è valutata la capacità di collaborare con altre organizzazioni, il tasso più elevato di valutazioni fortemente negative riguarda la capacità di riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato.

Se le rilevazioni di carattere quantitativo rese possibili dal questionario evidenziano aree di miglioramento, per alcune delle quali si rende necessario intervenire con relativa priorità, le indicazioni di carattere qualitativo riportate nell'apposito campo "Osservazioni, suggerimenti o commenti sul questionario" forniscono preziose indicazioni su diversi aspetti che, a dispetto della formulazione della domanda, non appaiono legate strettamente allo strumento e al processo di indagine.

Nelle indicazioni è frequente il riferimento al "potenziale inespresso" già emerso nelle rilevazioni quantitative. Dai rispondenti proviene un'importante richiesta di continuità del confronto avviato attraverso l'indagine:

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il SMVP ISFOL prevede per il 2011, primo anno di esercizio sperimentale, la definizione di obiettivi operativi relativi alla sola performance individuale (formulati per il vertice operativo e per i responsabili di Unità organizzativa). Gli obiettivi operativi relativi alla performance individuale dei dirigenti/responsabili di UO, relativi al solo ambito operativo-gestionale, sono assunti anche come obiettivi operativi del personale afferente alla stessa UO, cui si aggiunge la valutazione individuale dei comportamenti organizzativi.

Il processo di proposta e condivisione, negoziazione e definizione degli obiettivi operativi ha seguito la metodologia del cascading. Il vertice operativo, costituito da 3 dirigenti di I fascia (Direttore Generale, 2 Direttori di Dipartimento) e un dirigente di ricerca con funzioni di Direttore dell'Agenzia Nazionale LifeLong Learning - Leonardo da Vinci, hanno



interloquito direttamente con il vertice politico-amministrativo dell'Istituto con il quale sono stati concordati gli obiettivi operativi triennali relativi ad ogni obiettivo strategico ed outcome (4 Schede operative dei livelli apicali, firmate dalla Presidenza e controfirmate dai dirigenti, allegate al Piano Performance 2011-2013). Le schede riportano per ogni obiettivo strategico ed outcome i derivati obiettivi operativi individuali (in numero massimo di 7), il loro peso percentuale, gli indicatori relativi, gli output previsti e i tempi di conseguimento concordati. Le schede obiettivo dei dirigenti apicali sono corredate da:

- assegnazione delle risorse economico-finanziarie a valere sul bilancio previsionale 2011;
- le risorse umane assegnate al raggruppamento organizzativo;
- le linee di attività/azione previste dalla programmazione attuativa, suddivise per principali Piani e committenze.

Definite le schede obiettivo dei dirigenti apicali, il processo di assegnazione degli obiettivi operativi individuali è proseguita, ad opera di quest'ultimi, con ritardi parzialmente determinati dal riassetto organizzativo in corso. Ogni Dirigente apicale ha proposto, negoziato e definito, gli obiettivi operativi individuali con i responsabili delle unità organizzative subordinate.

La Direzione generale ha curato l'assegnazione degli obiettivi operativi individuali relativi alle posizioni organizzative dipendenti (Dirigenti amministrativi di II fascia):

- Direzione Amministrativa ;
- Direzione del Personale e valorizzazione delle Risorse Umane¹¹ (I addendum Piano Performance);
- Direzione Controllo di gestione (interim della DG, non siglata)

Queste schede obiettivo sono allegate al Piano Performance.

La Direzione della Macroarea (ora Dipartimento) Mercato del lavoro e politiche sociali ha curato l'assegnazione degli obiettivi operativi individuali relativi alle seguenti unità organizzative dipendenti (II addendum Piano Performance):

- Area analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione
- Area analisi dei fabbisogni professionali e dell'evoluzione tecnologica e organizzativa
- Area ricerche su sistemi del lavoro
- Area sistemi locali e integrazione delle politiche
- Area politiche sociali e pari opportunità

La Direzione della Macroarea (ora Dipartimento) Politiche e sistemi formativi ha curato l'assegnazione degli obiettivi operativi individuali, pervenuti all'OIV nel mese di dicembre 2011¹², relativi alle seguenti unità organizzative dipendenti:

- Area politiche e offerte per la formazione iniziale e permanente
- Area politiche e offerte per la formazione continua
- Area risorse strutturali ed umane dei sistemi formativi
- Area politiche per l'orientamento
- Area sistemi e metodologie per l'apprendimento

E' stata, infine, definita (allegata al Piano Performance) la scheda degli obiettivi relativa ai Servizi trasversali (scheda non attribuita ai singoli), anch'essa corredate da:

- assegnazione delle risorse economico-finanziarie a valere sul bilancio previsionale 2011;
- le risorse umane assegnate a questi servizi.

¹¹ La Dirigente del Personale è entrata in servizio il 1 Marzo 2011.

¹² OIV ISFOL non ha ritenuto di pubblicare le relative schede obiettivo in quanto riferite all'annualità in fase di chiusura.

Quadro riassuntivo

Schede Obiettivi	Ruolo	Corredate da Risorse e piani di attività	Allegate al Piano Performance
3	Dirigenti amministrativi I fascia	Si	Si
1	Dirigente di ricerca	Si	Si
2	Dirigenti amministrativi II fascia		Si
10	Ricercatori/tecnologi Responsabili delle aree di ricerca	No	5 SI
Totali	16		

Le unità organizzative sono il livello di assegnazione minimo degli obiettivi operativi previsto nel SMVP per l'avvio sperimentale. Il SMVP prevede la valutazione delle schede individuali per ciascun lavoratore sommando il risultato operativo/gestionale dell'unità organizzativa di appartenenza e la valutazione individuale del comportamento organizzativo. Tale aspetto del sistema non è stato attivato dall'Amministrazione per l'annualità di riferimento.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

L'OIV ISFOL ha proceduto nel mese di giugno 2011 ad effettuare, come previsto dal SMVP, il monitoraggio intermedio del sistema e a pubblicarlo sul sito istituzionale.

Il monitoraggio intermedio, trasmesso al vertice politico-amministrativo e all'amministrazione rilevava la persistenza di incertezze normative relative all'applicazione del ciclo della performance al personale inquadrato come ricercatori e tecnologi, la necessità di aggiornare il SMVP a conclusione della fase di transizione istituzionale conseguente all'emanazione del nuovo statuto di Istituto¹³ e ai successivi adeguamenti regolamentari ed, infine, confermava la stringente necessità, espressa nel SMVP, di un raccordo fra i sistemi di controllo interni e il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Alla data di redazione della presente relazione l'OIV ISFOL è in attesa di ricevere, entro il 30 giugno 2012, la Relazione sulla Performance a cura dell'amministrazione, né ha ricevuto alcuna comunicazione in merito all'avanzamento dei procedimenti. In attesa di detta Relazione non è possibile al momento esprimere valutazioni sulle modalità di comunicazione della valutazione finale al valutato, né sull'effettiva capacità dei valutatori di differenziare i giudizi. Inoltre, in assenza di deroghe alle fasce (ex art. 19 D. Lgs. 150/2009) a seguito di contrattazione integrativa, si dovranno stabilire le modalità di attribuzione dei livelli di performance (ex art. 19 c.1)¹⁴ così come il trattamento di eventuali casi di ex-aequo.

Allo stato attuale (ex art. 74 D. Lgs. 150/2009 e DPCM del 26 gennaio 2011) si ritiene che la valutazione della performance si applichi ai dirigenti amministrativi, al personale dei livelli IV-VIII del CCNL di Comparto, e al personale inquadrato ai livelli III-I (ricercatori e tecnologi) esclusivamente per gli aspetti gestionali-amministrativi.

L'OIV ISFOL rileva che essendo in numero di 5 il numero dei dirigenti amministrativi (di I e II fascia) in forza nell'annualità 2011 va applicato quanto previsto dall'art. 19 c.6 del D. Lgs 150/2009.

È in corso, da parte dell'OIV ISFOL, il processo istruttorio per la predisposizione della proposta di valutazione 2011 della performance relativa ai Dirigenti apicali per il Commissario straordinario. Il processo istruttorio ha evidenziato la necessità di richiedere ai dirigenti apicali un supplemento di documentazione, entro il 20 aprile 2012, sia relativo al conseguimento della performance organizzativa (outcome e obiettivi strategici) che di quella individuale.

¹³ DPCM del 11 gennaio 2011(GU n. 77 del 4-4-2011)

¹⁴ Il SMVP ISFOL, approvato a fine 2010, non prevedeva criteri relativi all'applicazione delle cosiddette fasce in quanto si prevedeva una loro rimodulazione in sede di contrattazione integrativa e si attendevano chiarimenti sull'applicazione del ciclo della performance ai ricercatori e tecnologi. (si veda OIV ISFOL, Relazione di monitoraggio semestrale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, Giugno 2011, pubblicato sul sito istituzionali). Si veda anche, recentissima, la nota pubblicata di CIVIT in materia di valutazione della performance individuale.



Sono altresì pervenute all'OIV ISFOL la valutazione dei 2 Dirigenti amministrativi di II fascia a cura del Direttore generale. In particolare una delle valutazioni risultava non controfirmata dal dirigente interessato e contestata¹⁵. OIV ISFOL¹⁶ ha invitato il valutato e il valutatore ad approfondire il confronto. Il processo si è concluso con una revisione della valutazione in linea con quanto definito nel SMVP¹⁷.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Come prima richiamato, i processi di transizione che stanno caratterizzando la vita dell'Istituto, hanno imposto alcune significative semplificazioni metodologiche e procedurali, sia nella definizione sperimentale del SMVP che nell'attuazione del ciclo delle performance nell'annualità 2011. La principale semplificazione in questo esercizio pilota è stata la definizione, a livello di performance organizzativa, degli outcome e degli obiettivi strategici, in capo alla sola dirigenza apicale. La definizione degli obiettivi operativi individuali, per il solo ambito gestionale, ha riguardato la dirigenza amministrativa ed il personale con responsabilità di unità organizzativa (Aree di ricerca, compresi, per quanto riguarda l'aspetto gestionale-amministrativo, ricercatore e tecnologo – liv. III-I).

L'OIV ISFOL si è fatto promotore di attività di comunicazione e condivisione del sistema e della metodologia di misurazione e valutazione della performance, sia all'interno dell'Istituto che verso gli stakeholder esterni.

Sull'interno sono state organizzati incontri specifici rivolti alle rappresentanze sindacali¹⁸ e alla dirigenza¹⁹.

Per quanto riguarda le iniziative di condivisione con gli stakeholder esterni sono stati effettuati incontri informativi in sede di Comitato di partenariato sociale e istituzionale²⁰ e CdA²¹.

Vi è da segnalare che, stante il contenzioso sull'applicabilità del ciclo della performance in relazione al CCNL di Comparto (valutazione e assenza di sistemi premiali) e per quanto riguarda il personale inquadrato come ricercatore e tecnologo, la posizione espressa dalle rappresentanze sindacali, lungo tutto il 2011, è stata permanentemente negativa.

Allo momento l'OIV ISFOL non è a conoscenza di attivazioni di procedure di conciliazione, del relativo esito e del loro allineamento rispetto ai criteri definiti nel Sistema, non essendosi, peraltro, concluso il processo di misurazione e valutazione.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

A conclusione della prima annualità sperimentale di funzionamento del SMVP le principali criticità rilevate riguardano:

- allineamento del ciclo della performance con la programmazione economica-finanziaria ed attuativa. La definizione del Piano Performance necessariamente dipende in termini di obiettivi, risorse e tempi dalla programmazione annuale, caratterizzata da frequenti slittamenti temporali e dalla revisione o aggiornamento dei Piani di attività per committenza. In assenza di un maggiore rispetto del calendario previsto per la programmazione, questi sfasamenti temporali imporranno significativi e ripetuti aggiornamenti del Piano Performance e delle procedure previste per la sua elaborazione;
- la permanenza di criticità relative all'applicabilità del ciclo della performance, stante il CCNL vigente e in attesa delle intese CIVIT-ANVUR per quanto riguarda "l'individuazione di specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi";
- le permanenti difficoltà a dotare l'Istituto di un sistema per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale nonché di un sistema integrato, o di più sistemi informativi interoperabili, per la

¹⁵ Lettera prot. n.0001022 del 27/0272012

¹⁶ Lettera prot. n. 0001239 del 07/0372012

¹⁷ Con lettera prot. 0001617 del 27/0372012 è pervenuta la scheda di valutazione negoziata e controfirmata.

¹⁸ 13 gennaio 2011.

¹⁹ 11 ottobre 2010; 26 ottobre 2010; 4-3-10-17-24 Novembre 2010 (incontri con i singoli dirigenti per l'avvio del ciclo delle performance);

²⁰ 10 Febbraio 2011

²¹ 15 Dicembre 2010 e 26 Gennaio 2011



programmazione, gestione e controllo delle attività e dei flussi economici e finanziari che alimentino stabilmente i processi in atto relativi al ciclo della performance.

Il commitment dell'organo di indirizzo politico-amministrativo è stato, nel caso dell'ISFOL, elevato. La dirigenza apicale si è mostrata attenta alle valenze innovative dell'applicazione in Istituto del ciclo della performance, sebbene inevitabili difficoltà e ritardi sono stati riscontrati nella sua applicazione, anche per le contemporanee criticità contestuali, interne ed esterne.

L'OIV, con il supporto della STP, è riuscito ad avere un colloquio positivo e continuo con i vertici dell'Istituto, anche assumendo, nella prima fase d'impostazione, funzioni sussidiarie all'amministrazione (ad esempio nelle analisi propedeutiche dei flussi e dei processi di lavoro per l'impostazione del SMVP, del Piano Performance e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità). Queste funzioni di promozione, comunicazione e ausilio tecnico-metodologico sono fisiologicamente venute meno nel corso dell'esercizio, con l'assunzione delle proprie responsabilità da parte dell'amministrazione²² e la contemporanea esclusiva riassunzione da parte dell'OIV e della STP della funzione terza.

Tabella riassuntiva attività OIV/STP (dal 31/09/2012 al 31/12/2011)	
Tipologia attività svolta	Numero attività
• Incontri di lavoro OIV/STP (verbalizzati)	36
• Incontri con vertice politico/amministrativo e Amministrazione l'Amministrazione	29
• Incontri con OOSS	2
• Incontri con Comitato partenariale	1
• Incontri per la trasparenza e l'integrità con l'Amministrazione	18
• Incontri con CIVIT	9
• Coordinamento OIV EPR	7

La STP oltre che assicurare un continuo e professionale supporto all'OIV ha svolto attività di interfaccia metodologica e tecnica nei riguardi dell'amministrazione, della CIVIT e ha assolto funzioni di supplenza per l'applicazione del Programma per la Trasparenza e l'Integrità e per l'avvio del processo di definizione degli standard di qualità fino alla nomina del Responsabile da parte dell'amministrazione stessa.

2.4 Infrastruttura di supporto

Nonostante le raccomandazioni iniziali e, quindi, le ripetute sollecitazioni l'Istituto deve ancora predisporre un sistema informativo/informatico dedicato all'impostazione, al monitoraggio in itinere e alla valutazione del ciclo della performance. Questa rilevante criticità, già segnalata nel monitoraggio intermedio, e aggravata dalla bassa flessibilità interoperativa tra i sistemi informativi che attualmente presidiano la programmazione economico-finanziaria e la relativa attuazione, la gestione del personale, il controllo di gestione. Lo stesso processo istruttorio della performance dei dirigenti apicali conferma questa rilevante criticità.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

La valutazione di efficacia attuale del sistema è fortemente condizionata da:

- le condizioni contestuali interne ed esterne che hanno caratterizzato il primo anno di esercizio e che, peraltro, hanno direttamente motivato alcune scelte di semplificazione adottate per il sistema;

²² Il Direttore generale è il responsabile del Programma Trasparenza e Integrità. Ha quindi nominato un Responsabile Operativo (18 luglio 2011). Dal 1 febbraio 2012 è stato nominato il responsabile della trasparenza ed integrità, referente anche per gli standard di qualità e incaricato di collaborare con la Direzione generale nell'ambito della programmazione alla redazione e attuazione del Piano triennale delle performance.



- i cambiamenti che hanno caratterizzato il vertice politico-amministrativo (l'Istituto a partire dal 18 Luglio è stato commissariato e l'incarico è stato assunto dal Presidente)²³ e, a partire dal 1 gennaio 2012, è stato nominato un secondo Commissario Straordinario in scadenza il 30 giugno 2012²⁴;
- il mancato rinnovo della dirigenza apicale (il Direttore del Dipartimento Mercato del lavoro e delle politiche sociali è andato in pensione il 1 settembre 2011; il Direttore del Dipartimento Politiche e sistemi formativi è andato in pensione il 1 gennaio 2012; il Direttore generale ha assunto l'interim della Direzione Controllo di gestione e successivamente alle vacatio l'interim dei due Dipartimenti);
- l'implementazione del nuovo regolamento organizzativo che sta ridisegnando strutture e servizi, funzioni e responsabilità;
- la permanente indisponibilità di un flusso affidabile di dati ed informazioni sugli andamenti gestionali riferiti agli obiettivi e agli indicatori stabiliti nel Piano Performance ISFOL 2011-2013.

Questa situazione, sinteticamente connotata, si è riflessa anche nel mancato aggiornamento annuale del Piano Triennale d'Istituto nonché del Piano Performance 2012-2014 e del programma trasparenza 2012-2014.

In questo contesto l'OIV ISFOL, con il supporto della STP e di alcuni ricercatori dell'Istituto, in ottemperanza del dettato normativo, delle sollecitazioni della CIVIT e con il pieno appoggio del vertice politico-amministrativo ha realizzato la prevista prima indagine sul clima ed il benessere organizzativo interno.

L'assetto *in divenire* e gli stessi nodi critici che stanno accompagnando la progressiva messa a regime del sistema di valutazione delle performance nelle amministrazioni pubbliche italiane, e in particolare nel comparto della ricerca pubblica, hanno portato a caratterizzare la progettazione dell'indagine mediante alcune parole chiave:

- l'indagine è stata *sperimentale* (messa a punto degli strumenti) ed *esplorativa*, ossia costituisce l'avvio di un'attività di analisi periodica;
- ha avuto un carattere fortemente contestualizzato e *situato* rispetto alle problematiche dell'Istituto;
- si è contraddistinta per un approccio di tipo *dinamico, evolutivo*, ossia contrassegna ambiti e variabili di analisi che saranno maggiormente presidiati negli anni successivi.

La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo ha costituito un'azione positiva che motiva i dipendenti e fornisce al management un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale in una fase di cambiamento organizzativo.

L'indagine è stata proposta mettendo a fuoco quattro principali ambiti di analisi:

- l'ambiente di lavoro;
- l'adeguatezza e la valorizzazione delle competenze professionali;
- il sistema socio-relazionale esistente in questo determinato momento;
- l'orientamento dell'organizzazione rispetto ad alcune dimensioni chiave dell'innovazione.

Non sono stati, al momento, indagate altre dimensioni organizzative potenzialmente significative (come, ad esempio, la discriminazione, il mobbing, o altri tipi di comportamento violento, comunque presidiati dal Comitato Unico di Garanzia-CUG) né, considerando la fase di avvio dell'applicazione del ciclo della performance, l'ambito specifico costituito dal grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il progetto è stato avviato nel marzo del 2011. Lo strumento d'indagine elaborato è articolato in 5 sezioni e contiene 32 quesiti strutturati. E' stato previsto, inoltre, uno spazio finale nel quale i rispondenti potevano formulare osservazioni, suggerimenti e commenti *aperti*. Si è scelto di utilizzare, quale strumento applicativo, *LimeSurvey* in quanto stabile, efficace in termini di garanzia dell'anonimato, funzionale per contenere i tempi di risposta e le successive fasi di trattamento statistico dei dati. La rilevazione si è svolta dal 30 maggio al 17 Giugno 2011 e i principali risultati sono stati prontamente

²³ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 20 Luglio 2011 il Presidente dell'ISFOL è stato nominato Commissario Straordinario a decorrere dal 18 Luglio 2011.

²⁴ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 22 Dicembre 2011.



restituiti al personale (7 luglio 2011). Infine, la partecipazione alla rilevazione è stata elevata (il 62,6% del personale in servizio).

Le analisi dei risultati, successivamente sviluppate²⁵, sono incoraggianti.

Innanzitutto, il capitale umano dell'Istituto è, nel complesso, di buon livello e ciò, per una verso, rassicura sulla capacità del personale di consolidare e di migliorare anche in futuro l'operatività dell'Istituto, ma, per altro verso, richiede alla dirigenza adeguate sfide professionali, sia scientifiche sia organizzative, per la piena valorizzazione del potenziale di competenze disponibili.

In secondo luogo, l'indagine fa emergere luci ed ombre particolarmente evidenti a proposito delle prassi organizzative interne: alcuni tipi di servizio hanno raggiunto un buon livello di qualità e il personale lo dichiara diffusamente, in altri casi la qualità di alcune funzioni di supporto risulta inadeguata ed è auspicabile che in un futuro prossimo si sviluppino interventi di miglioramento.

In terzo luogo infine, si osserva che a fronte di fattori motivazionali (individuali o legati al piccolo gruppo) che a parer dei rispondenti giocano un ruolo positivo, chiaro e robusto, a parer degli stessi alcuni fattori organizzativi e di sistema vengono meno, insidiando la qualità dei risultati raggiunti dall'Istituto e, alla fine, anche la percezione che il personale ha di sé e del proprio lavoro.

Tale indagine è servita all'OIV per la propria valutazione organizzativa nonché all'Amministrazione nel delicato momento di cambiamenti (logistici per il cambiamento di sede, e organizzativi: revisione flussi procedurali e nuovo assetto istituzionale e organizzativo) al fine di prevedere azioni di miglioramento.

3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

L'OIV ISFOL è in attesa, a seguito delle numerose comunicazioni a tale riguardo inviate all'amministrazione, di un piano di azione volto a superare le attuali criticità e a garantire soluzioni organizzative e informative atte ad assicurare la coerenza del SMVP ISFOL con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio. Tale coerenza è indispensabile per stabilire ex ante, in itinere ed ex post la congruenza tra obiettivi strategici/operativi e risorse disponibili ed assegnate, il loro conseguimento, oltreché sviluppare indici di efficienza ed efficacia confrontabili a livello di comparto. La disponibilità di informazioni affidabili e robuste, provenienti dalla programmazione e dal controllo, permetterebbero un significativo miglioramento degli stessi indicatori adottati e quindi dei relativi target. Nell'annualità 2011, proprio l'indisponibilità di informazioni affidabili per i denominatori, ha imposto il prevalente utilizzo di indicatori binari (SI/NO) di realizzazione e output.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Il Controllo di gestione ISFOL è basato su un sistema informativo proprio, volto al monitoraggio delle attività di Fondo Sociale Europeo, e sull'accesso al sistema informativo contabile e di bilancio. I dati prodotti dal Controllo di gestione sono annuali e vengono pubblicati, tramite specifico Rapporto, dopo la chiusura del Bilancio (il Rapporto 2011 è stato prodotto a ottobre 2011 per l'annualità 2010). Conseguentemente non sono disponibili dati e informazioni infra-annuali ne quelle prodotte sono temporalmente utilizzabili per la chiusura annuale del ciclo delle performance. I sistemi informativi attualmente operanti in Istituto, afferenti l'amministrazione, il personale e il controllo di gestione, non sono tuttora in

²⁵ Si rimanda al cap. 2 per i riferimenti

grado di integrare le basi informative e quindi non possono fornire il necessario, periodico e regolare flusso informativo necessario alla misurazione e valutazione della performance.

Si veda anche 3.1

4 Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il Programma triennale 2011-2013 della trasparenza e integrità è stato adottato entro i termini previsti²⁶ ed è stato immediatamente pubblicato nel sito d'Istituto. Non è stato effettuato l'aggiornamento per il 2012-2014.

Le maggiori criticità riscontrate nell'attuazione sono da collegarsi sia ai cambiamenti istituzionali che hanno interessato l'Istituto nell'arco del 2011, sia all'avvio di un processo che richiede la messa a punto di procedimenti e processi. L'Amministrazione, con il supporto della STP, ha messo in atto iniziative per definire con i dirigenti responsabili delle informazioni e le modalità di pubblicazione. E' in corso d'opera la definizione e miglioramento degli standard di pubblicazione e aggiornamento dei dati. Una criticità rilevata, per alcune informazioni e dati è il non automatico aggiornamento da parte dei responsabili che necessitano ancora di essere seguiti e sensibilizzati. Per quanto concerne il funzionamento del procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento dei dati l'OIV verifica che sono stati definiti e concordati con i dirigenti responsabili i referenti e le modalità di elaborazione e aggiornamento dei dati. Registra però ancora un ritardo nel flusso di pubblicazione. Per quanto concerne la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità il 13/04/2011 il Presidente ha convocato il primo incontro divulgativo e informativo a favore del personale interno (rivolto ai dirigenti e ai referenti dei dati) in attuazione del Programma per la Trasparenza e Integrità²⁷. Tale incontro ha avuto lo scopo di condividere all'interno dell'Istituto i contenuti e le normative di riferimento del Programma Triennale, le fasi previste per l'attuazione, gli uffici coinvolti nella produzione dei contenuti, le modalità di interazione e i referenti operativi nonché a condividere le modalità per una partecipazione attiva alla produzione dei contenuti da pubblicare on-line per dar corso a quanto previsto anche dalla normativa. A tale incontro sono seguiti, secondo un'agenda concordata una serie di incontri della STP e del Servizio comunicazione web e multimediale con i singoli responsabili i registrati con note sintetiche degli incontri e la definizione di una tabella condivisa con modalità di pubblicazione, referenti e tempistica²⁸.

Il 7Luglio 2011 l'Istituto ha organizzato la prima Giornata per la trasparenza dal titolo "Dalla trasparenza alla qualità delle performance di un Ente di ricerca: l'ISFOL verso la sua Carta dei Servizi". L'Istituto ha deciso di organizzare tale incontro focalizzandolo sul tema della qualità delle performance e dei servizi al cittadino, coniugando aspetti di comunicazione interna con il personale e gli stakeholder e il confronto con un pubblico esterno, soprattutto gli altri enti di ricerca. Tutti i documenti della giornata sono stati pubblicati nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito nella stessa giornata. I dati sulla partecipazione alla 1° giornata trasparenza non sono stati resi disponibili.

Infine va evidenziata la fase di migrazione e di passaggio dal vecchio al nuovo sito web d'Istituto che prevede l'innovazione non solo in termini comunicativi ma anche strutturali delle basi informative e della piattaforma tecnologica. La sezione "Trasparenza, valutazione e merito" era stata progettata nell'ottica del cambiamento di sito e attualmente sconta il ritardo di quest'ultimo che è in fase sperimentale ma non ancora definitivo (soprattutto per le sezioni di dialogo con gli stakeholder interni ed esterni e la customer satisfaction).

Comunque si registra un grande sforzo nella pubblicazione di quanto previsto nel Programma e un progressivo miglioramento dei flussi di pubblicazione e aggiornamento che però ancora non presentano stabilità di applicazione ed esecuzione.

²⁶ Delibera del CdA n. 2/2011 del 26/01/2011.

²⁷ Lettera prot. interno 0001231 dell'01/04/2011.

²⁸ Nota sintetica incontro 13/04/2011 inviata per e-mail dalla coordinatrice della STP il 21/04/2011 con allegati l'agenda degli incontri e la prima proposta di tabella dei dati e referenti. A conclusione del giro di incontri sono state redatte le note tecniche per direzione/struttura/servizio e la tabella con scadenze e responsabilità aggiornata.

L'Amministrazione ha provveduto a nominare un primo responsabile operativo della trasparenza e integrità²⁹ di supporto alla Direttore Generale e nel 2012 è stato determinato il Responsabile della trasparenza e dell'Integrità³⁰.

L'OIV con il supporto della STP aveva adempiuto al primo monitoraggio CIVIT sul tema³¹ e, surrogando l'amministrazione, ha prodotto il monitoraggio semestrale sull'andamento del Programma (pubblicato sul sito d'Istituto) il 12/07/2011.

L'attuale Responsabile ha inviato all'OIV la relazione di monitoraggio e le griglie di valutazione aggiornate al 06/04/2012.³²

Il Programma è stato inoltre presentato agli stakeholder (CdA e Comitato interpartenariale) e al personale interno in occasione dell'prima iniziativa e della giornata della trasparenza. Infine, l'OIV non è nella condizione di valutare le misure adottate per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini e degli altri stakeholder sui dati pubblicati perchè non è ancora stato attivato, come già detto, alcuno strumento di supporto.

Il sistema di monitoraggio interno del Programma è stato approntato come struttura metodologica dall'OIV e avviato dalla STP in assenza del Responsabile. La relazione di monitoraggio annuale è stata presentata dall'attuale responsabile il quale si è fatto carico, dal suo recente insediamento anche del flusso informativo, recuperando i ritardi registrati dalla 1° relazione semestrale di monitoraggio.

Nell'analisi e nella metodologia proposta per la compilazione della griglia (allegato A2) si è dovuto temperare in sintesi quanto previsto nel programma triennale 2011-2013 e quanto richiesto dalla CIVIT, anche con aggiornamenti successivi alla redazione del Programma stesso. Tale approccio, pertanto, giustifica dei disallineamenti con la griglia compilata dal responsabile trasparenza. Va sottolineato, inoltre, che la valutazione della completezza di molta informazione e dati pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" al 17 Aprile 2012, è stata formulata su una valutazione complessiva, che tiene in conto prioritariamente gli obblighi normativi. Eventuali carenze considerate in riferimento agli stessi, sono state valutate come carenze non essenziali rispetto al soddisfacimento di quanto richiesto dalla norma e proporzionati rispetto agli obiettivi da conseguire. Si evidenzia la necessità di adeguare il formato dei documenti pubblicati agli standard previsti nelle Linee Guida dei siti web della PA.

Si osserva, infine, che lo stato di attuazione al II semestre 2011 e il Programma 2012-2014 della Trasparenza non sono stati aggiornati. Il programma e il processo in relazione alla cultura della legalità e integrità, anche attraverso la definizione delle mappe dei rischi, non sono stati ancora implementati.

5 Definizione e gestione di standard di qualità

Gli standard di qualità non sono stati ancora definiti. Il processo di definizione, anche su sollecitazione dell'OIV³³, e il supporto della STP è stato comunque avviato con la redazione della carta dei Servizi del Centro di Documentazione Specializzata (CDS), presentata in occasione della prima Giornata sulla trasparenza. Per il CDS e l'URP, rilevati come primi servizi ai cittadini dell'istituto, sono stati presentati i dati di monitoraggio sul sito d'Istituto. L'Amministrazione informa che è in atto una standardizzazione della presentazione dei dati di monitoraggio (sperimentata con i dati annuali 2011). L'OIV con la STP ha effettuato una prima ricognizione degli altri servizi ai cittadini. L'Amministrazione informa³⁴ che è in corso d'approvazione la Carta dei servizi che include anche l'URP. Si è scelto di partire con la Carta dei servizi considerando la particolarità di un ente di ricerca che ha pochi e definiti servizi validi per tutti i cittadini e non sono presenti standard nazionali. E' infine in corso la redazione degli standard di qualità, a partire dai due servizi su evidenziati. E' stato nominato il referente per lo sviluppo degli standard di qualità dei servizi³⁵.

²⁹ Dott.ssa Gabriella Natoli con lettera prot. Interno 0003346 del 18/07/2011.

³⁰ Dott. Stefano Volpi Determina DG n. 12 del 26/01/2012 a decorrere dal 1 febbraio 2012.

³¹ Attestazione OIV ISFOL in base all'art. 14, 4 comma lettera G) del D. Lgs. 150/2009 inviata alla CIVIT con allegate le griglie di rilevazione con prot. 0008827 del 31/05/2011.

³² Lettera prot. 0005370 del 06/04/2012.

³³ Lettera del Presidente OIV al Commissario Isfol Trevisanato prot. n. 0003608 del 01/08/2011 avente ad oggetto il documento standard di qualità non redatto; Verbale OIV n.30 del 22/09/2011; e-mail OIV al DG, Commissario e referente standard di qualità del 04/04/2012.

³⁴ Lettera del Direttore Generale prot. 5346 del 06/04/2012.

³⁵ Dott. Stefano Volpi con Determina del Direttore Generale n.12 del 26/01/2012.

6 Coinvolgimento degli stakeholder

Si è solo avviato il coinvolgimento degli stakeholder dell'Istituto: il Consiglio di Amministrazione (che, nella sua composizione, rappresenta i principali stakeholder pubblici di riferimento (Ministero del lavoro, Ministero dell'istruzione, università e ricerca, Regioni) e del Comitato Partenariale (che rappresenta le istituzioni e le parti sociali direttamente interessate all'attività d'Istituto). Gli incontri sono stati relativi alla definizione del SMVP, della strategia e articolazione degli outcome e nella definizione del Piano performance e Programma trasparenza. Il confronto si è bloccato in conseguenza dei cambiamenti istituzionali d'Istituto e del relativo commissariamento. L'aggiornamento del confronto con la Commissione europea e il Ministero Vigilante è stato informale (come riportato nella relazione valutativa 2011 del Direttore Generale). Non vi è stato l'aggiornamento del Piano triennale 2012-2014 d'Istituto. I servizi di aggiornamento informativo (mailing e Feed RSS) e gli strumenti di *customer satisfaction* non sono stati attivati per il ritardo nell'avvio del nuovo sito d'Istituto che li prevedeva. Risulta che l'Agenzia Leonardo da Vinci rilevi regolarmente la *customer satisfaction* per i servizi e gli eventi organizzati, con eccellenti risultati come riportato nella documentazione allegata alla relazione attività valutazione 2011 del Direttore dell'Agenzia.³⁶ In occasione della 1° giornata della trasparenza l'Amministrazione ha provveduto a presentare agli stakeholder interni ed esterni, nonché agli altri Enti di ricerca le attività in atto per lo sviluppo dell'intero ciclo delle performance in Istituto³⁷.

7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'OIV, ha sviluppato un'attività di monitoraggio del processo di gestione della performance, anche in fieri, con l'obiettivo prioritario di promuovere la sua applicazione puntuale attraverso confronti e note scritte indirizzate all'Organo politico amministrativo e all'Amministrazione³⁸. Nelle attività di monitoraggio svolte in relazione agli andamenti del primo semestre³⁹ l'OIV ha evidenziato lo stato dell'arte, considerando anche l'interveniente cambio di statuto e in assenza di monitoraggi redatti dall'Amministrazione. L'OIV ha attivato un confronto con l'Organo politico-amministrativo e l'Amministrazione in relazione ai monitoraggi CIVIT⁴⁰ specifici per l'Istituto evidenziando gli ambiti di miglioramento

³⁶ L'OIV ha indicato tale strumentazione come buona pratica e si rimanda alla sezione Buone pratiche presente sul sito d'istituto nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

³⁷ Si rimanda alla documentazione specifica presente sul sito d'istituto nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

³⁸ Presidente OIV a Presidente ISFOL 16/06/2011 prot. n. 0002598: Richiesta adempimenti programma trasparenza quali: aggiornamento e completamento schede performance, aggiornamento sezione trasparenza, definizione del responsabile programma trasparenza.

Presidente OIV a Commissario ISFOL 01/08/2011 prot. n. 0003608: Documento standard di qualità non redatto.

Presidente OIV a Commissario ISFOL 20/10/2011 prot. n. 0005347: Adeguamenti proposti dall'OIV per il miglioramento del Piano performance e Programma trasparenza d'Istituto.

Presidente OIV a Commissario ISFOL 04/11/2011 prot. n.0005689: Sollecito all'Amministrazione al completamento del sistema per articolazione e monitoraggio delle performance.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL 21/12/2011 prot. n.0007138: Progetto strategico per la valutazione della qualità della ricerca in Istituto.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL e p.c. Commissario ISFOL 10/01/2012 prot. n.0000083: Attività da svolgere per l'implementazione del ciclo delle performance nel 2012 con indicazione delle relative scadenze.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL, Responsabile Trasparenza e p.c. Commissario ISFOL 07/03/2012 prot. 0001242: Adempimenti per la relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e integrità.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL, Responsabile Trasparenza e p.c. Commissario ISFOL 15/03/2012 prot. n.0001402: Aggiornamento adempimenti per la relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e integrità.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL Bulgarelli e p.c. Commissario ISFOL Mancini 15/03/2012 prot. n.0001401: Relazione sulla performance 2011.

Presidente OIV a Direttore Generale ISFOL e p.c. Commissario ISFOL 29/03/2012 e-mail: Trasmissione monitoraggio CIVIT sul Sistema misurazione e valutazione delle performance dell'ISFOL.

³⁹ Relazione di monitoraggio semestrale (Giugno 2011) del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (22/06/2011) pubblicata sul sito; Relazione di monitoraggio semestrale (Giugno 2011) del Programma Triennale della Trasparenza ed integrità (12 Luglio 2011), pubblicata sul sito.

⁴⁰ La valutazione del Piano della Performance ISFOL (Settembre 2011), Monitoraggio programmi triennali per la trasparenza e l'integrità ISFOIL (ottobre 2011) Analisi del sistema di misurazione e valutazione della Performance ISFOL (marzo 2012.).

necessari. Per quanto concerne il SMVP l'OIV ha registrato l'andamento applicativo in relazione all'implementarsi del ciclo delle performance e del Piano di Performance. Per quanto concerne il Programma trasparenza e integrità l'OIV con il supporto della STP ha proceduto ad impiantare il processo di flusso della documentazione da pubblicare, ha definito con la il Servizio Comunicazione e web il lay-out della Sezione "Trasparenza, valutazione e Merito" ed ha sviluppato una metodologia⁴¹ di ricognizione dei flussi e delle informazioni pubblicate. Tale tabella dei flussi e delle modalità per la pubblicazione riportata nella 1° relazione di monitoraggio semestrale non risulta essere stata aggiornata successivamente. L'OIV inoltre ha risposto tempestivamente ai monitoraggi richiesti dalla CiVIT⁴². Sia per la prima Attestazione che per la seconda (allegata a questa relazione). L'OIV con il supporto della STP ha provveduto ad analizzare le singole pagine e documenti afferenti la Sezione "Trasparenza, valutazione e Merito" in primis in relazione agli obblighi di legge ma anche in riferimento a quanto definito nel Programma e nella tabella dei flussi su citata. Infine, l'OIV ha sensibilizzato l'Amministrazione a sviluppare la Carta dei Servizi d'Istituto (la cui prima redazione è stata presentata in occasione della 1° giornata sulla trasparenza) e alla definizione degli standard di qualità dei servizi per i cittadini, a seguito della ricognizione effettuata con il supporto della STP.

8 Proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

La finalità dell'implementazione del ciclo della performance e del relativo sistema di misurazione e valutazione è quello di innescare un processo cumulativo di miglioramento della performance dell'Istituto, sia a livello organizzativo che individuale.

La letteratura in materia segnala che i principali ostacoli da superare non siano né di natura tecnica né organizzativa, nonostante che sia l'una sia l'altra possano richiedere, come nel caso dell'ISFOL, uno sforzo evolutivo rilevante, peraltro già considerato necessario ed indispensabile nelle strategie d'Istituto espresse nel Piano Triennale.

In effetti la transizione verso un modello organizzativo e gestionale avanzato è condizionata da un'evoluzione, progressiva, ma sensibile dei valori culturali comuni propri dell'organizzazione (responsabilità, riconoscimento dei ruoli, del merito, delle competenze, ecc.) e dello stile e capacità manageriali ai differenti livelli gerarchici (team working, articolazione delle deleghe, presa in carico solidale delle criticità, valorizzazione delle esperienze e competenze). Inoltre una variabile chiave è la capacità di leadership espressa dai vertici operativi nella direzione del cambiamento, dell'innovazione, dell'accrescimento professionale del personale.

Certo gli aspetti tecnici e infrastrutturali sono importanti soprattutto laddove costituiscono un vincolo critico all'innovazione delle modalità gestionali. Considerata la pregressa carenza di pratiche e di sistemi informativi di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività è opportuno confermare un ciclo triennale di avvio del ciclo delle performance volto alla sperimentazione, alla graduale implementazione e al consolidamento del sistema stesso.

E' importante sottolineare che il processo di implementazione del ciclo delle performance si sta sviluppando in una fase di transizione istituzionale e organizzativa dell'Istituto; questo costituisce una criticità, ma anche una opportunità. Lo sviluppo ed il consolidamento del ciclo di gestione delle performance permette di sostenere, indirizzare e qualificare questo cambiamento.

• Priorità	• Articolazione	• Tempo
• Performance strategica	1. Avviare modalità strutturate di interlocuzione con gli stakeholder. La formulazione degli outcome attesi e degli obiettivi strategici è stata effettuata, per il primo anno di esercizio, in via induttiva sulla base del Piano Triennale d'Istituto e poi verificata nel confronto con gli stessi stakeholder rappresentati nel CdA e nel Comitato Partenariale.	2012-2013

⁴¹ Si rimanda al lavoro svolto a conclusione degli incontri: note tecniche per direzione/struttura/servizio e la tabella con scadenze e responsabilità aggiornata e concordata inviate dalla coordinatrice della STP per e-mail il 20/05/2011.

⁴² Attestazione dell'OIV ISFOL in base all'art. 14,4 comma lett.G) del D. Lgs. 150/2009 e invio griglie di monitoraggio trasparenza (Prot. n. 0008827 del 31/05/2011); Relazione su iniziative urgenti in tema di valutazione individuale (Prot. n. 0018290 del 26/10/2011). Inoltre si è aggiornato costantemente la rilevazione sulla STP e responsabile trasparenza (Prot. n. 0020411 del 1/12/2011; Prot. n. 0004199 del 15/03/2012).



	<p>La messa a regime del ciclo della performance offre l'opportunità di rafforzare il confronto con gli stakeholder, così da migliorare e differenziare la capacità di risposta e servizio dell'Istituto alla domanda dei suoi principali interlocutori.</p> <p>La proposta dell'Istituto deve essere formulata con riferimento a indicatori e target espliciti e robusti, deve prevedere un flusso informativo semestrale e un confronto annuale formale di valutazione e aggiornamento.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Performance organizzativa 	<p>2. Completare l'articolazione e la declinazione operativa degli obiettivi di performance organizzativa.</p> <p>Nel primo anno di esercizio il SMVP ISFOL ha previsto un'articolazione degli obiettivi di performance organizzativa al solo livello strategico. Questa scelta è stata imposta dai cambiamenti organizzativi e gestionali in corso. Il consolidamento del modello organizzativo permette, nel 2012, il completamento della declinazione degli obiettivi operativi a livello di unità organizzativa. Vanno sviluppati gli approcci e le pratiche per la valutazione strategica nonché definire procedure di collegamento con il controllo di gestione (<i>reporting</i>, basi informative, modelli e sistemi di audit)</p>	2012
<ul style="list-style-type: none"> Performance individuale 	<p>3. Completare l'articolazione e la declinazione operativa degli obiettivi di performance individuale per il personale inquadrato come ricercatori e tecnologi.</p> <p>Nel primo anno di esercizio il SMVP ISFOL ha previsto un'articolazione degli obiettivi di performance individuale, riferiti al solo ambito amministrativo gestionale, per i dirigenti e i responsabili di unità organizzativa. Stante i persistenti vincoli sul fronte della contrattualistica, delle risorse premiali e di criteri di valutazione della qualità della ricerca, nel secondo anno di esercizio è auspicabile la declinazione di obiettivi di performance individuale, per tutto il personale livello IV-VIII e solo ambito amministrativo gestionale per tutto il personale inquadrato come ricercatori e tecnologi. Gli obiettivi potranno essere riferiti alla produzione tecnico scientifica con indicatori di realizzazione/output e relativi target. Per il personale amministrativo e di supporto alla ricerca può essere mantenuta la corresponsabilizzazione dei gruppi rispetto agli obiettivi organizzativi dell'unità organizzativa di appartenenza.</p> <p>4. E' opportuno concretizzare la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali tramite indicatori e target specifici.</p> <p>Nel primo anno di esercizio la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali è stata effettuata ai responsabili di unità organizzativa senza l'individuazione di ex-ante di parametri oggettivi. Inoltre vi è stata un'eccessiva formulazione di obiettivi operativi individuali relativi ai comportamenti organizzativi. Questa possibile ambiguità o sovrapposizione deve essere evitata, così come l'eccessiva soggettività/discrezionalità nella valutazione dei comportamenti organizzativi del personale. E opportuno che anche la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali sia basata su indicatori e target definiti e concordati ex ante.</p> <p>5. Dizionario delle competenze.</p> <p>Lo sviluppo della gestione delle risorse umane deve potersi poggiare sull'elaborazione del dizionario delle competenze, utile anche ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi.</p>	2012-2013
<ul style="list-style-type: none"> Sistemi informativi 	<p>6. E' indispensabile sviluppare e mettere a regime un sistema informativo dedicato alla gestione del ciclo delle performance.</p> <p>Nel primo anno di esercizio l'applicazione del SMVP non è stato supportato da un adeguato ed affidabile sistema informativo dedicato. Questa rilevante criticità è stata determinata da azioni di sviluppo dei sistemi informativi d'Istituto (contabilità e bilancio, personale) senza la dovuta attenzione agli aspetti di interoperatività degli applicativi. Stante questa situazione è necessario un aggiornamento del SMVP che assuma la persistenza di questa criticità e preveda soluzioni temporanee, anche stand alone, in grado di garantire comunque il necessario flusso informativo. Lo sviluppo di un sistema informativo dedicato al ciclo della performance verrà agevolato da una articolata definizione ex ante degli indicatori (schede anagrafiche).</p>	2012
<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione e condivisione 	<p>7. Lo sviluppo del ciclo delle performance va sostenuto da adeguate iniziative di comunicazione e condivisione rivolte all'interno e all'esterno dell'Istituto.</p> <p>Nella fase di avvio del sistema, il vertice politico-amministrativo e l'OIV, con l'ausilio della STP, hanno programmato e realizzato iniziative, interne ed esterne, volte alla comunicazione e promozione dei principi ed opportunità offerte dal ciclo delle performance e dal Piano triennale per la Trasparenza e l'Integrità. Questa responsabilità deve essere fatta propria e sviluppata dall'amministrazione a sostegno dello sviluppo del sistema, della cultura organizzativa dell'Istituto e del miglioramento del benessere del personale.</p>	2012-2013
<ul style="list-style-type: none"> Clima e benessere organizzativo 	<p>8. Periodicità annuale dell'indagine sul clima ed il benessere organizzativo e ampliamento degli ambiti di analisi.</p> <p>La rilevante partecipazione alla prima indagine sul clima ed il benessere organizzativo nell'Istituto ed i suoi risultati impegnano l'OIV a dare, come previsto dal SMVP, cadenza annuale alla stessa rilevazione. Gli ambiti di analisi dovranno essere ampliati con riferimento, in particolare, all'implementazione del ciclo della performance (grado di condivisione del sistema, valutazione bottom-up ecc.). Il</p>	2012-2013

	vertice politico-amministrativo e l'amministrazione potranno così beneficiari di un'informazione strutturata e longitudinale sulle percezioni del personale e sugli stessi effetti delle azioni di miglioramento nel frattempo realizzate.	
• Pari opportunità	9. Redazione Bilancio di Pari Opportunità Va prevista una sperimentazione del Bilancio di Pari Opportunità, sul modello dell'approccio dello sviluppo umano, che tenga conto di come l'Istituto supporti gli aspetti di valorizzazione del capitale umano, nell'ottica della promozione e della tutela del benessere dell'organizzazione e dei suoi membri e della promozione delle pari opportunità, in collegamento con il CUG.	2012-2013
• Trasparenza ed Integrità	10. Sviluppare le iniziative volte a realizzare la trasparenza e a garantire l'integrità. I principi di trasparenza ed integrità presiedono all'impostazione concettuale e realizzativa del ciclo della performance. Appare necessario dare attuazione a quanto già programmato in particolare per quanto riguarda la rispondenza dei documenti pubblicati nella sez. specifica alle linee guida dei siti web PA, l'adozione di un Codice Etico d'Istituto, l'implementazione del Forum e di un Sportello on line Trasparenza (URP), di sistemi articolati di customer satisfaction. Manca lo sviluppo di iniziative sull'integrità e la mappa dei rischi.	2012
• Standard di qualità	11. Redazione degli standard di qualità L'attuale sviluppo degli standard di servizio risponde a quanto l'OIV ha richiesto all'Amministrazione .	2012-2013

9 Allegati

- A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza e lettera firmata d'invio;
- A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;
- B. Documento di Attestazione.
- Verbale Incontro OIV n. 45 del 20/04/2012 firmato