



## **Il sistema di misurazione e valutazione della performance**

*Aggiornamento*

(approvato con Delibera n. 23 del 13 dicembre 2012)

## Indice

1	Premessa.....	3
2	L'ISFOL e le sue caratteristiche distintive .....	5
3	I principi e le modalità di funzionamento del SMVP-ISFOL.....	8
4	La programmazione strategica e operativa ed il ciclo della performance .....	10
4.1	Dalla programmazione alla performance .....	10
4.2	Lo sviluppo della trasparenza e integrità e della qualità dei servizi .....	15
4.3	Il monitoraggio e l'audit del sistema .....	17
4.4	La valutazione delle performance e lo sviluppo delle risorse umane .....	17
4.5	L'analisi del clima e del benessere organizzativo .....	18
4.6	La non discriminazione e le pari opportunità .....	18
4.7	Lo sviluppo dell'integrazione con i sistemi informativi e di controllo .....	19
4.8	Lo sviluppo dell'integrazione con i documenti economici-finanziari e il bilancio .....	19
5	La misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	20
5.1	Gli ambiti e le strutture di riferimento .....	20
5.2	Criteri e metodi .....	21
6	La misurazione e la valutazione della performance individuale .....	23
6.1	Gli ambiti e i destinatari .....	23
6.2	Criteri e metodi .....	25
7	Il processo di valutazione: soggetti e responsabilità .....	32
7.1	I destinatari della valutazione e i valutatori .....	32
7.2	Le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa .....	33
8	Miglioramenti e implementazione del sistema .....	35
9	Allegato tecnico 1 .....	38
10	Allegato tecnico 2 .....	40
11	Allegato tecnico 3 .....	43
12	Allegato tecnico 4 .....	45
13	Allegato tecnico 5 .....	47

## Indice delle figure, tabelle e schede

Figura 1 - Organigramma ISFOL 2012 .....	7
Figura 2 - Catena di flusso del processo di programmazione e valutazione della performance .....	10
Figura 3 - Ciclo di monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance .....	17
Schema 1 – Dagli indirizzi agli obiettivi strategici e agli output e agli outcome .....	14
Schema 2 - La definizione degli indicatori e dei target per outcome e Risk Management .....	14
Schema 3 - La definizione degli indicatori e dei target per output e Risk Management.....	14
Schema 4 – Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (albero delle performance) .....	14
Schema 5 - Schemi di sviluppo degli indicatori e dei target .....	15
Tavola 1 - Ciclo annuale della programmazione e delle performance .....	12
Tavola 2 – Azioni e tempi del processo di miglioramento del sistema.....	36
Tavola 3 - Acronimi utilizzati .....	37

## 1 Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL) approvato a fine 2010<sup>1</sup> (d'ora in poi SMVP-ISFOL) a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto<sup>2</sup> e del Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture<sup>3</sup>.

Il ciclo di gestione della performance ha richiesto parallelamente, il progressivo adeguamento dei sistemi operativi e dei comportamenti organizzativi. Per agevolare tale processo, la valutazione delle performance ha preso avvio, nell'annualità 2011 e 2012, a livello sperimentale per la sola dirigenza di I e II livello.

A conclusione del primo biennio di sperimentazione<sup>4</sup> il SMVP-ISFOL<sup>5</sup> è stato sviluppato perseguendo una maggiore integrazione fra i documenti del ciclo della performance (Piano triennale della performance, Programma triennale della trasparenza e integrità e Standard di qualità dei servizi), il Piano di prevenzione della corruzione, prevedendo una migliore articolazione della performance organizzativa e della sua correlazione con la performance individuale:

- Performance organizzativa – misura e valuta i risultati conseguiti nel suo complesso dall'Istituto e dagli Uffici dirigenziali generali;
- Performance individuale – misura e valuta i risultati conseguiti dal personale, , compresi i ricercatori e tecnologi<sup>6</sup>, sotto il profilo **operativo-gestionale** (con riferimento agli obiettivi operativi di tipo organizzativo, individuale e di gruppo) e dei **comportamenti organizzativi**.

Nella definizione e aggiornamento del SMVP-ISFOL si è tenuto anche presente del grado di maturità e sofisticazione dei sistemi gestionali ed informativi.

---

<sup>1</sup> Il primo " Sistema di misurazione e valutazione della Performance" ISFOL è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 19 del 15/12/2010.

<sup>2</sup> DPCM dell'11 gennaio 2011, pubblicato in G.U. n. 77 del 4 aprile 2011 .

<sup>3</sup> Approvato con Delibera del Commissario Straordinario n. 6 del 26/10/2011.

<sup>4</sup> OIV ISFOL, Relazione sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, 20 aprile 2012 e monitoraggi CIVIT.

<sup>5</sup> Il documento è stato redatto secondo quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e dalle successive delibere CIVIT n. 89, 104 e 114 del 2010 e n. 1 del 2012.

<sup>6</sup> Il D.Lgs. 150/2009 (GU n. 254 del 31/10/2009) con l'art. 74 c. 4. rinviava a successiva legislazione l'applicazione delle norme per quanto concerne la misurazione e valutazione dell'attività di ricerca ad opera dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca. Il DPCM del 26 gennaio 2011 (GU n. 116 del 20 maggio 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 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.

Il SMVP-ISFOL è strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione integrata ed esaustiva, con riferimento ai principali ambiti, del livello di performance attesa (ossia che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzata (effettivamente conseguito) dall'Istituto, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause di tali scostamenti, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- consentire un monitoraggio periodico della performance e individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il SMVP-ISFOL è pubblicato sul sito istituzionale (<http://www.isfol.it/Istituto/trasparenza>), nel rispetto del principio di trasparenza.

## 2 L'ISFOL e le sue caratteristiche distintive

L'ISFOL è stato istituito nel 1973<sup>7</sup> e, come Ente nazionale di ricerca<sup>8</sup>, è dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile<sup>9</sup>. E' sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'ISFOL opera nel campo delle politiche per la formazione, il lavoro ed il sociale, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, del capitale umano, dell'inclusione sociale e per lo sviluppo locale. Interviene a supporto delle attività svolte dalle Amministrazioni dello Stato, dalle Regioni e dalle Province Autonome, nelle materie di competenza.

L'art. 2 dello Statuto assegna all'Istituto le seguenti finalità e compiti:

- a)** svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza ed assistenza tecnica;
- b)** fornisce supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle regioni e province autonome, alla Conferenza permanente per i rapporti tra Stato e regioni e province autonome ed alla Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281;
- c)** può svolgere attività di consulenza tecnico-scientifica per il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, per altri Ministeri e istituzioni nazionali, pubbliche;
- d)** collabora con gli Istituti di ricerca e con le regioni e le province autonome nell'ambito dei compiti e delle funzioni che esse svolgono relativamente alle tematiche dell'art. 1, comma 1, anche attraverso la realizzazione di attività, programmi e progetti da esse affidati;
- e)** promuove, svolge e realizza le attività previste nel Programma nazionale per la ricerca di cui all'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204;
- f)** collabora con organismi internazionali e istituzioni comunitarie;
- g)** realizza specifici progetti ed iniziative sperimentali nazionali a carattere innovativo ed esemplare;
- h)** cura la valorizzazione, la diffusione ed il trasferimento dei risultati delle proprie attività, comprese quelle realizzate con le collaborazioni di cui al comma 3;
- i)** svolge, anche attraverso propri programmi di assegnazione di borse di studio e di ricerca, attività di formazione nei corsi universitari di dottorato di ricerca, in attuazione dell'art. 4, comma 4, della legge 3 luglio 1998, n. 210;
- l)** svolge attività di ricerca statistica, in quanto facente parte, ai sensi del decreto del Ministro per le riforme istituzionali e gli affari regionali del 31 marzo 1990, del Sistema statistico nazionale (SISTAN) di cui all'art. 2 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322, in conformità alla legislazione in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

---

<sup>7</sup> Decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 1973, n. 478, modificato con DPR del 24 luglio 1977, n.616

<sup>8</sup> D. Lgs. n. 419 del 29 ottobre 1999 (GU n. 268 del 15 novembre 1999)

<sup>9</sup> Con il Decreto Legge n. 78 del 31 maggio 2010, convertito in Legge n. 122 del 30 luglio 2010 (GU n.176 del 30-7-2010), l'Istituto Affari Sociali (IAS) è stato soppresso e le relative funzioni sono state trasferite all'ISFOL.

In estrema sintesi gli ambiti di attività fondamentali dell'Istituto, ossia le sue attività caratteristiche, sono:

- le **attività di ricerca** (osservazione ed analisi dei fenomeni e delle politiche, consulenza tecnico-scientifica, monitoraggio e valutazione dei sistemi e delle policy);
- le **attività di supporto a carattere trasversale** (ad esempio la comunicazione dei risultati delle attività, i servizi informativi e documentali verso gli attori rilevanti e la cittadinanza, ecc);
- le **attività di consulenza tecnico-scientifica** (con le amministrazioni centrali e territoriali, le Istituzioni e gli organismi europei ed internazionali, le Università ed il mondo della ricerca).

L'Istituto predispone un Piano Triennale di attività (PT), aggiornabile annualmente, con cui determina gli obiettivi strategici, le priorità e le risorse, umane e finanziarie, per l'intero periodo.

L'ISFOL ha una struttura centrale con sede a Roma e un'articolazione periferica, costituita dalla sede territoriale di Benevento.

Gli organi istituzionali sono: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di consulenza scientifica e il Collegio dei revisori dei conti.

In coerenza con gli orientamenti comunitari in materia di sussidiarietà e di dialogo sociale, è stato inoltre istituito il Comitato di partenariato sociale e istituzionale, con funzioni consultive sulle attività dell'Istituto.

Nell'ambito della Presidenza è collocato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-ISFOL) supportato dalla Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP-OIV).

L'ordinamento dell'ISFOL prevede l'integrazione delle responsabilità di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica con quelle gestionali ed amministrative<sup>10</sup>.

Gli organi di gestione sono il Direttore generale e i Direttori dei due Dipartimenti che costituiscono uffici dirigenziali di livello generale e sono destinatari delle direttive emanate dal Presidente e dal Consiglio di amministrazione.

Nell'ambito della direzione generale operano tre uffici dirigenziali (di II livello) preposti alle risorse finanziarie e tecniche, alla gestione e sviluppo delle risorse umane, al controllo di gestione e i servizi trasversali di supporto.

I due Dipartimenti sono articolati in Strutture di ricerca e consulenza tecnico-scientifica e uffici di staff:

Le Strutture sono organizzate per gruppi di ricerca e progetti il cui numero, composizione e durata varia in funzione delle attività programmate.

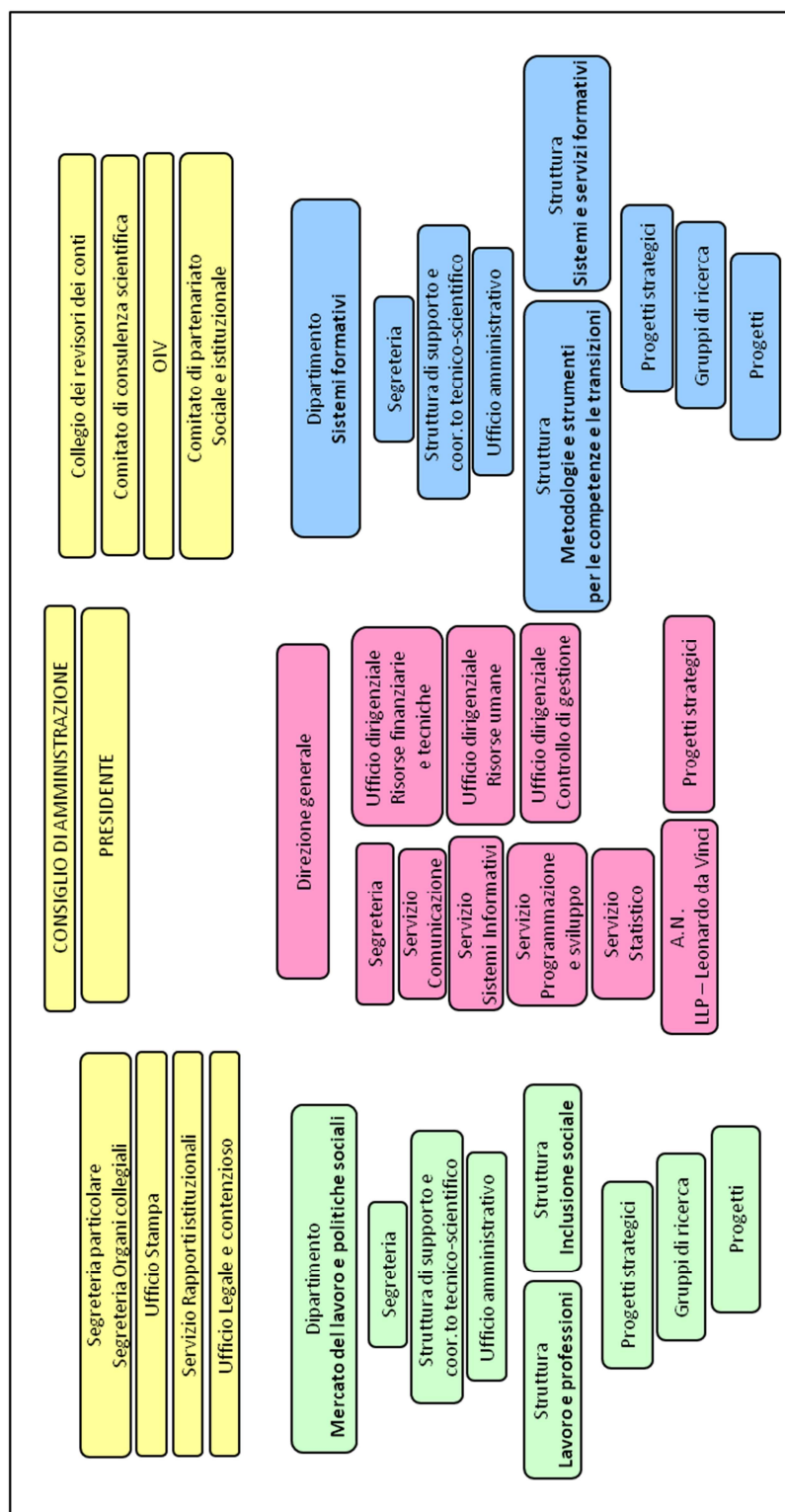
Il regolamento di organizzazione prevede, che tanto la Direzione generale che le Direzioni dipartimentali possano costituire, al loro interno, progetti strategici di durata limitata, intesi come attività di particolare rilevanza scientifica e/o tematica.

---

<sup>10</sup> Art.10 comma 1 dello Statuto ISFOL.

L'ISFOL applica il CCNL del personale del comparto delle Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione.

Figura 1 - Organigramma ISFOL 2012



### 3 I principi e le modalità di funzionamento del SMVP-ISFOL

La progettazione del sistema è conforme alle linee guida già emanate dalla CIVIT e la sua progressiva implementazione terrà conto dei principi specifici richiesti dalla *mission*, dall'attività caratteristica, dalla storia e dagli obiettivi di sviluppo dell'Istituto.

Di seguito sono presentati gli elementi metodologici e le modalità di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ISFOL.

La soluzione proposta si presenta come un processo di valutazione che accompagna il ciclo di programmazione, gestione e controllo, procede con l'analisi degli *output* e degli *outcome* conseguiti, tenendo costantemente presenti le specifiche caratteristiche del contesto professionale di un Ente di ricerca.

La messa a regime del ciclo delle performance contribuisce a diffondere e condividere *mission*, strategie ed obiettivi, evidenziando, contestualmente, il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative, i responsabili delle unità organizzative ai loro collaboratori.

Il SMVP-ISFOL è finalizzato a:

- contribuire a promuovere l'identificazione degli *outcome*, degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi di maggiore rilievo in relazione alle priorità e strategie dell'Istituto;
- orientare l'azione collettiva ed individuale ai risultati di performance (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo);
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi al ruolo favorendo la logica di lavoro di gruppo e promuovendo l'integrazione tra responsabilità e competenze;
- favorire condizioni di maggiore efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti agli incarichi professionali e agli incentivi;

Il SMVP si attiene ai seguenti principi:

- individuazione di performance e comportamenti valutabili;
- trasparenza del sistema di valutazione;
- partecipazione del soggetto valutato al processo di valutazione.

Il sistema si articola sul presupposto che il processo valutativo non si avvia ex-post, al termine di un periodo di gestione, ma si sviluppa a partire dalla fase di programmazione, con l'individuazione degli obiettivi, dei prodotti e dei risultati da conseguire, attraverso un meccanismo di monitoraggio e confronto durante tutto il ciclo annuale delle performance.

Secondo quanto previsto dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, l'OIV effettua, con cadenza semestrale, il monitoraggio dell'attuazione del sistema, acquisendo periodicamente i dati necessari



dall'Amministrazione nonché provvede a segnalare, laddove si rendesse opportuno, le necessarie azioni correttive e di miglioramento.

Nella logica della valutazione partecipata, l'OIV svolge il proprio compito dialogando con il vertice gestionale e acquisendo la documentazione ritenuta necessaria ad approfondire tempestivamente eventuali criticità, prima di riferire all'organo politico – amministrativo.

L'applicazione del sistema deve essere sostenuta dall'Amministrazione attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, che consentiranno di diffondere i valori organizzativi alla base del processo di valutazione, di supportare la conoscenza delle metodologie adottate e di orientare positivamente i comportamenti e gli atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

Affinché il sistema di misurazione e valutazione raggiunga i risultati programmati è necessario che si mettano in atto tutte le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con i piani di attività; è, inoltre, indispensabile rafforzare il processo di implementazione di un sistema informativo specifico ed interoperabile con i sistemi che presidiano la programmazione, l'amministrazione/gestione e il controllo delle attività e delle risorse

Lo sviluppo del sistema, di cui il presente aggiornamento costituisce una tappa, risponde inoltre ai seguenti, specifici, principi metodologici:

- **modularità nell'attivazione del sistema:** il SMVP ha preso avvio con la dovuta progressività e metterà sotto osservazione la componente amministrativa/gestionale delle attività dell'Istituto. Questo ambito di misurazione e valutazione dovrà essere successivamente correlato con l'altra componente chiave dell'attività caratteristica, ossia la ricerca e la consulenza tecnico-scientifica. Con l'attuale aggiornamento del sistema viene avviata una prima ricognizione esplorativa annuale degli output documentali prodotti, nell'ambito delle attività di ricerca e assistenza tecnico-scientifica, dai ricercatori e tecnologi dell'Istituto (Allegato tecnico 4, al presente documento).
- **flessibilità e coerenza dinamica del sistema:** l'implementazione del SMVP-ISFOL dovrà essere coerente, in un'ottica di miglioramento continuo, con le linee di sviluppo strategiche definite nel Piano Triennale dell'Istituto, con le nuove esigenze e priorità della committenza istituzionale, con l'organizzazione interna ed i suoi cambiamenti, con la progressiva affermazione di una nuova cultura d'Istituto fondata sulla responsabilità, la valutazione dei risultati e il rispetto dei principi di trasparenza ed integrità;
- **partecipazione e condivisione del sistema:** stante le caratteristiche dell'Istituto e, per l'attuale livello di sviluppo dei sistemi organizzativi e gestionali, è opportuno sostenere il processo di misurazione e valutazione delle performance, assicurando il principio della massima trasparenza e attraverso l'attivazione di un processo partecipato dalla dirigenza e dal personale, dalle parti sociali e dagli attori rilevanti (stakeholder) che ne sostenga ed accompagni lo sviluppo.

## 4 La programmazione strategica e operativa ed il ciclo della performance

### 4.1 Dalla programmazione alla performance

L'introduzione e lo sviluppo del ciclo delle performance impongono l'allineamento logico e temporale con la programmazione strategica ed operativa, finanziaria e di bilancio dell'Istituto.

In linea con la *mission* d'Istituto, definita dallo Statuto, da normative specifiche e da direttive annuali, il processo d'individuazione degli obiettivi strategici è collegato al Piano Triennale.

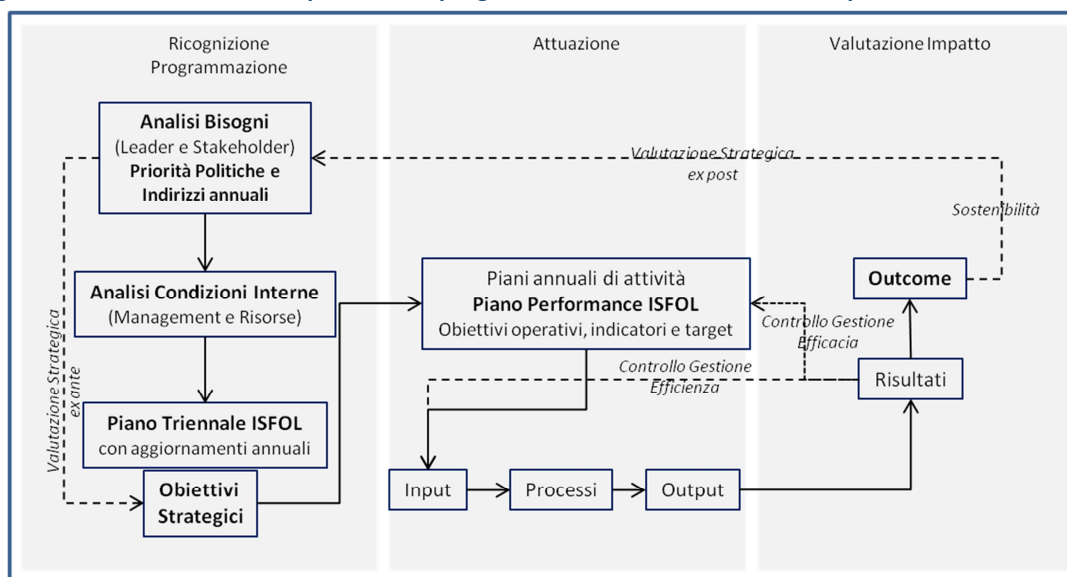
Il vertice politico-amministrativo sulla base delle priorità strategiche, delle direttive del Ministero vigilante e delle consultazioni periodiche con gli attori rilevanti (*stakeholder*) interni ed esterni, procedono all'emanazione dell'Atto di Indirizzo annuale/triennale per la definizione/aggiornamento, del Piano Triennale, dei Piani di attività e per la definizione/aggiornamento dei documenti del ciclo delle performance (Piano della Performance, Programma per la trasparenza e l'integrità e Standard di qualità).

Nella logica della programmazione partecipata, gli indirizzi vengono articolati, dal vertice operativo, in obiettivi strategici, attraverso incontri di condivisione con i responsabili di unità organizzative, al fine di recepirne contributi e suggerimenti. La definizione degli obiettivi strategici assicura:

- la congruenza tra il Piano Triennale, i piani di attività annuali e il Piano delle performance;
- la necessaria coerenza fra la programmazione strategica ed operativa e la programmazione economico-finanziaria.

Tale processo, che prevede, come tappa intermedia, la definizione dei piani annuali di attività per singole committenze e istituzionale, si conclude con la formulazione (o l'aggiornamento annuale) del Piano della Performance. La Figura 2 riassume le principali tappe dei processi di programmazione, gestione e valutazione della performance.

**Figura 2 - Catena di flusso del processo di programmazione e valutazione della performance**



Il Piano della performance presenta gli obiettivi strategici, gli outcome e gli output di livello strategico, gli obiettivi operativi, gli indicatori e i target che li definiscono i termini di misurazione, le risorse umane e finanziarie allocate (bilancio preventivo), gli output attesi per unità organizzativa; specifica, inoltre, le modalità e gli strumenti di monitoraggio e valutazione relativi all'attuazione.

Particolare rilevanza deve essere assegnata all'identificazione degli impatti attesi dalle attività d'Istituto (*outcome*) che vanno definiti sulla base delle priorità politiche e dei bisogni espressi dai principali *stakeholder*. A tal fine dovranno essere attivate modalità di consultazione propedeutiche e conseguenti alla definizione del Piano Triennale d'Istituto (PT).

Gli obiettivi strategici e i relativi outcome e output sono corredati da indicatori e target che consentono il monitoraggio degli stati di avanzamento e la valutazione finale dei risultati conseguiti.

Gli obiettivi operativi, definiti a partire dagli obiettivi strategici, sono articolati con riferimento all'anno e nel loro eventuale sviluppo triennale e sono anch'essi monitorati attraverso indicatori specifici di realizzazione/risultato ed i relativi target.

La strutturazione degli obiettivi, da quelli strategici a quelli operativi, ai differenti livelli, definiscono l'**albero delle performance** dell'Istituto.

Con il termine albero delle performance si sottolinea la consequenzialità logica e di processo (il cosiddetto *cascading*) che deve legare la definizione e attribuzione degli obiettivi, degli outcome e degli output strategici e degli obiettivi operativi agli Uffici dirigenziali generali che a loro volta articolano, condividono e assegnano gli obiettivi operativi, gli indicatori e i target alle unità operative subordinate.

Nel processo a cascata di definizione e assegnazione degli obiettivi va posta particolare attenzione alla congruenza logica tra i diversi livelli di obiettivi:

- tra gli obiettivi, gli outcome e gli output strategici e gli obiettivi operativi assegnati dal vertice politico-amministrativo agli Uffici dirigenziali generali;
- tra gli obiettivi operativi (ed i relativi indicatori e target) degli Uffici dirigenziali generali e gli obiettivi operativi (ed i relativi indicatori e target) che i Dirigenti generali, sulla base degli obiettivi ad essi assegnati, attribuiscono alle unità operative subordinate;
- tra gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità operative e l'assegnazione al personale alle dirette dipendenze e gli indicatori di risultato individuali per ciascuna risorsa, secondo l'attività svolta e i risultati attesi.

Lo sviluppo dei processi di programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione è supportata dai sistemi informativi dell'Istituto che devono essere implementati in un'ottica di interoperabilità.

La Tavola 1 riassume le attività di programmazione sinora descritte prevedendo il loro sviluppo a regime.

**Tavola 1 - Ciclo annuale della programmazione e delle performance**

Fasi	Risultati	Attori	Destinatari	Strumenti	Scadenza	Mesi
Program. Strategica	Direttive del Ministro, Programmi di ricerca europei e nazionali	MLPS	CdA Presidenza	Legge di stabilità Priorità di policy nazionali e comunitarie	Set/Ott	0
	Atto di Indirizzo Strategico Annuale	CdA Presidenza	Dg Dir. Dip. nti	Report di controllo strategico Consultazioni degli <i>stakeholder</i> Relazione sulla gestione		
	Articolazione Obiettivi Strategici (OS)	Dir. Gen.le Dir. Dip. nti	Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Piano Triennale (PT) e aggiornamento annuale Bilancio di previsione Incontri di condivisione		
	Approvazione PT	CdA Presidenza	Personale	Delibera		
Program. Operativa	Piani di attività annuali (PA), Proposta e negoziazione obiettivi operativi	Dir. Gen.le Dir. Dip. nti Responsabili UO	Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Definizione attività/progetti e assegnazione risorse Schede Obiettivi Incontri di condivisione	Nov/Dic	1-2
	Piano delle performance (PP) e aggiornamenti annuali	Dir. Gen.le	Dir. Dip. nti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale OIV CiVIT MEF	Attribuzione obiettivi operativi con indicatori e target di output, risultati e outcome Incontri di condivisione	Gen	3
	Programma trasparenza e integrità (PTI) e aggiornamenti annuali	Dir. Gen.le e responsabile trasparenza	Dir. Dip. nti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale OIV CiVIT	Articolazione delle azioni da mettere in atto e correlazione con gli obiettivi di performance	Gen	3
	Standard di Qualità dei servizi (SQS) e aggiornamenti annuali	Dir. Gen.le e Referente Qualità dei servizi	Dir. Dip. nti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale OIV CiVIT	Aggiornamento degli standard, definizione degli indicatori e correlazione con gli obiettivi di performance	Gen	3
	Piano di prevenzione della corruzione	Responsabile e della prevenzione della corruzione	personale	Articolazione delle azioni e misure per la prevenzione della corruzione.	Gen	3
	Adozione Piano di prevenzione della corruzione	Cda Presidenza	Personale DFP		Gen	3
	Approvazione PP, PTI, SQS e pubblicazione sul sito	CdA Presidenza	OIV CiVIT MEF <i>Stakeholder</i>	Delibera	Gen	3

Monit. intermedio	Conferma o variazioni dei PA e PP	Dir. Gen.le Dir. Dip.anti OIV e STP	Dir. Gen.le Dir. Dip.anti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Aggiorn. priorità di policy Aggiorn. piani di attività Report interm. Controllo Gestione Report interm. di monit.performance	Giu	8
	Approvazione eventuali variazioni	CdA Presidenza	OIV CiVIT MEF Dir. Gen.le Dir. Dip.anti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Delibera, invio CiVIT e MEF e pubblicazione sul sito		
	Monitoraggio semestrale sistema, Performance, trasparenza e standard	OIV Responsabil e trasparenza, referente performanc e, referente standard qualità	CdA Presidenza Dir. Gen.le Dir. Dip.anti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Relazioni di monitoraggio	Giu	8
Valut. annuale	Relazione annuale sul funzionamento del SMVP e pubblicazione sul sito	OIV	CiVIT CdA Presidenza	Relazione	Mag	17
	Relazione annuale sulla trasparenza e Integrità	Resposnabil e trasparenza	OIV	Sistema di monitoraggio intreno Griglie CiVIT	Ap	6
	Attestazione Trasparenza e Integrità e pubblicazione sul sito	OIV		Relazione responsabile trasparenza Griglie CiVIT	Ap	6
	Relaz. annuale performance e pubblicazione sul sito	Dir. Gen.le CdA Presidenza	OIV Dir. Gen.le Dir. Dip.anti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale <i>Stakeholder CiVIT</i>	Rassegna delle valutazioni Relaz annuale sulla gestione Report di Controllo strategico Relazione annuale sul funzionamento del sistema	Apr	18
	Validazione e Pubblicazione sul sito	OIV	CdA Presidenza CiVIT	Validazione OIV della relazione sulla performance Graduatorie Approvazione e attribuzione premialità	Apr/Mag	18-19
	Relazione attività svolte per la prevenzione della corruzione	Responsabil e prevenzione corruzione	Cda Presidenza OIV Dir. Gen.le Dir. Dip.anti Uffici Dirig.li Resp.li UO Personale	Relazione	Dic	14

Di seguito sono presentati alcuni schemi per lo sviluppo degli obiettivi strategici, degli *outcome* e degli output strategici, e degli obiettivi operativi. Essi si sviluppano in linea logica e costituiscono un supporto per la definizione del percorso ad albero degli obiettivi.

**Schema 1 – Dagli indirizzi agli obiettivi strategici e agli output e agli outcome**

Collegamento con politiche nazionali ed europee Diretto/indiretto	Riferimenti agli indirizzi strategici annuali	Riferimenti ai bisogni espressi dagli <i>stakeholder</i>	Obiettivi strategici	Ambiti organizzativi responsabili (Uffici dirigenziali generali)	Scadenza Temporale	<i>Output</i>	<i>Outcome</i>

**Schema 2 - La definizione degli indicatori e dei target per outcome e Risk Management**

Outcome	<i>Stakeholder</i> di riferimento	Indicatori di <i>outcome</i>	<i>Target</i>	Ambiti organizzativi responsabili (Uffici dirigenziali generali)	Analisi dei rischi <ul style="list-style-type: none"> <li>• pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)</li> <li>• parzialmente controllabili dall'amministrazione</li> <li>• non controllabili dall'amministrazione (esogeni)</li> </ul>

**Schema 3 - La definizione degli indicatori e dei target per output e Risk Management**

Output	<i>Stakeholder</i> di riferimento	Indicatori di <i>output</i>	<i>Target</i>	Ambiti organizzativi responsabili (Uffici dirigenziali generali)	Analisi dei rischi <ul style="list-style-type: none"> <li>• pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)</li> <li>• parzialmente controllabili dall'amministrazione</li> <li>• non controllabili dall'amministrazione (esogeni)</li> </ul>

**Schema 4 – Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (albero delle performance)**

Obiettivo strategico	Ambiti organizzativi responsabili (Uffici dirigenziali generali)	Obiettivi operativi	Indicatori di <i>output</i>	<i>Target</i>

## Schema 5 - Schemi di sviluppo degli indicatori e dei target<sup>11</sup>

Anagrafica per ciascun indicatore	
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore (per evitare ambiguità nell'interpretazione)?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce?
Eventuali legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti con altri target?
Data di approvazione dell'indicatore	
Tipo di calcolo / formula/formato	Se quantitativo come si calcola? Qual è la formula (scala se è qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Giorni, mesi, anno
Target (valore obiettivo da articolare per anno)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance rispetto indicatore	Chi è responsabile delle performance rilevata attraverso questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove e come vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

### 4.2 Lo sviluppo della trasparenza e integrità e della qualità dei servizi

La trasparenza come richiamata dall'art. 11 del Decreto legislativo n. 150/ 2009 è un principio fondante del nuovo sistema di regole. Attraverso il Programma triennale per la trasparenza e integrità sarà adottata ogni iniziativa utile a promuovere la massima trasparenza del ciclo di gestione della performance, nei processi di misurazione e valutazione delle performance dell'ISFOL, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo, nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. La sezione "Trasparenza e merito" nel sito istituzionale oltre a garantire la pubblicazione dei documenti di programmazione, è lo strumento per far conoscere i risultati conseguiti e i monitoraggi. In essa si sono previste modalità di confronto con gli *stakeholder* interni ed esterni e di verifica con l'utenza finale delle attività d'Istituto. attraverso l'organizzazione di momenti

<sup>11</sup> Delibera CIVIT n. 89/2012 a cui si rimanda per i test di fattibilità e qualità degli indicatori e dei target

Le tessere di questo articolato disegno presuppongono la messa in opera di procedure e responsabilità chiare, condivise, trasparenti, fortemente integrate, anche attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi. A tal fine si deve porre particolare attenzione alla messa in coerenza e allineamento tra il sistema di misurazione e valutazione della performance e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

La trasparenza dei processi, delle attività e dei risultati raggiunti va sviluppata tenendo conto di:

- accessibilità delle informazioni e tracciabilità dei documenti (con l'indicazione delle versioni successive e aggiornamenti intervenuti con relativa tempistica di revisione e responsabilità);
- usabilità dei dati con attenzione ai formati di pubblicazione e leggibilità dei documenti;
- coinvolgimento degli stakeholder
- misure di rilevazione del grado di utilizzazione dei dati e soddisfazione degli utenti;
- controllo diffuso sulla performance d'Istituto e dei servizi resi alla collettività, con attenzione a promuovere la cultura della legalità e dell'integrità e per prevenire fenomeni corruttivi;
- organizzazione di iniziative per garantire la conoscenza e rafforzare la cultura della trasparenza e dell'integrità.
- miglioramento delle performance attraverso la possibile comparabilità dei dati fra amministrazioni analoghe.

La piena applicazione del principio di trasparenza e integrità, assieme allo sviluppo dei sistemi di controllo, sono gli strumenti attraverso cui presidiare il principio di integrità, per prevenire ed eventualmente evidenziare situazioni in cui possano annidarsi forme di illecito e di conflitto di interessi.

La trasparenza si esplicita anche nel rispetto degli adempimenti previsti dalla Legge 190/2012 per la prevenzione della corruzione.

Nel caso di un Ente di ricerca essa afferisce anche all'uso di informazioni e dati prodotti o a cui è previsto l'accesso per svolgere le proprie attività, A tal fine si rende necessario sviluppare codici etici che ne regolamentino l'uso e la diffusione in osservanza della normativa vigente.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità presenta le linee direttrici dell'attività d'Istituto per garantire trasparenza, legalità e sviluppo dell'integrità.

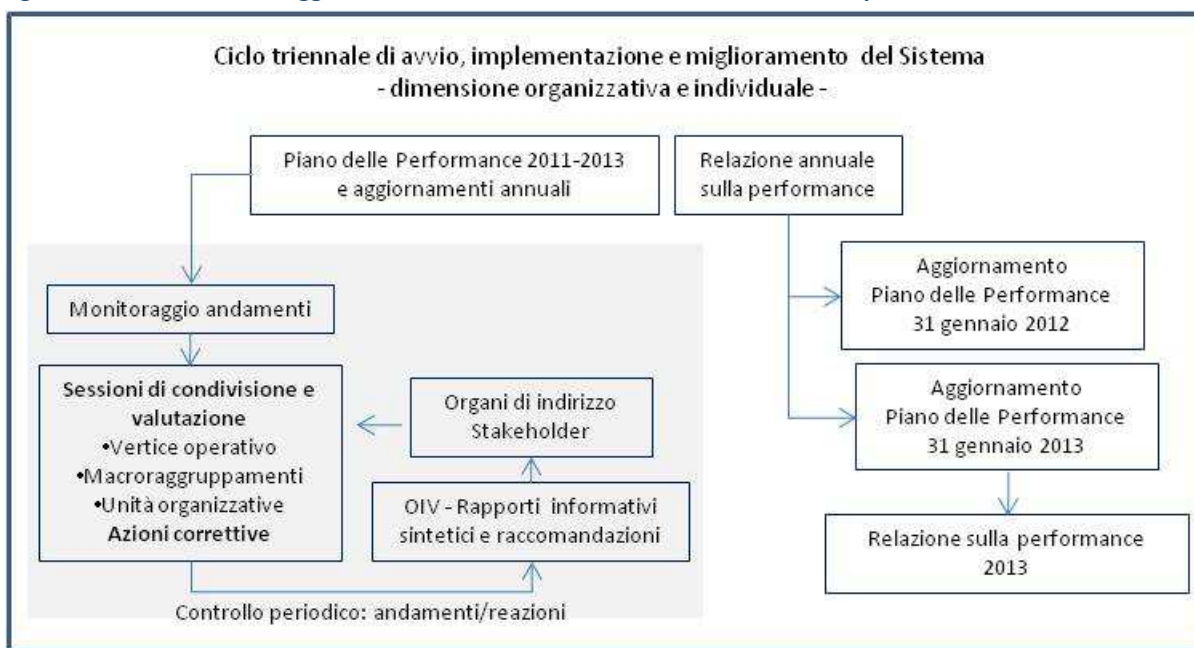
In riferimento agli standard di qualità lo sviluppo della Carta dei servizi d'Istituto ha il compito di descrivere i servizi offerti dall'Istituto e gli standard con i quali essi verranno resi. I servizi sono articolati per diverse tipologie d'utenza e modalità di fruizione (interni, esterni, esperti, operatori, altre pubbliche amministrazioni, cittadini) e sono accompagnati da indicatori correlati agli standard di erogazione predefiniti. Per la peculiarità dell'Istituto s'intendono per servizi quelli che impattano su pubblici esterni indifferenziati (Centro Documentazione Specializzata, sito web, URP, sportelli informativi specialistici, agenzie tecniche). In relazione ai singoli servizi è necessario adottare appropriati livelli di qualità con la definizione di indicatori e target di servizio e attivare modalità e strumenti di *customer satisfaction*.



### 4.3 Il monitoraggio e l'audit del sistema

Nel corso di ogni annualità sono programmate procedure di monitoraggio periodiche, che forniranno il patrimonio informativo necessario ad attivare sessioni partecipate di comunicazione, analisi e riflessione sullo stato di avanzamento del Piano della Performance, sia per quanto riguarda la dimensione organizzativa che individuale, ai principali livelli operativi (Direzione generale, Dipartimenti e unità operative), con la partecipazione di tutto il personale.

Figura 3 - Ciclo di monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance



A cadenza semestrale l'OIV provvede a redigere una relazione di monitoraggio sull'applicazione del sistema al fine di verificare l'applicazione nelle attività di programmazione e di gestione del ciclo delle performance. A conclusione di ogni esercizio, l'OIV redigerà la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, avvalendosi delle risultanze delle relazioni interne prodotte dall'Amministrazione. L'OIV proporrà, dunque, opportuni interventi correttivi ed implementativi sia relativi all'architettura del sistema, sia sui principali parametri tecnici di misurazione e valutazione che divengono operativi nel successivo Piano annuale delle performance, Programma triennale trasparenza e Integrità e Standard di qualità.

### 4.4 La valutazione delle performance e lo sviluppo delle risorse umane

Nella logica del miglioramento che sottende il ciclo delle performance nel Piano delle performance, e in maniera integrata con il Programma trasparenza e integrità e standard di servizio si procederà:

- ad individuare le metodologie ed i principali percorsi di sviluppo per il miglioramento delle performance individuali e di gruppo.

- ad una ottimizzazione nella distribuzione del personale;

I processi di attribuzione delle premialità terranno in considerazione l'attuazione del processo di misurazione e valutazione delle performance, secondo il ciclo e la tempistica definita. In riferimento all'attuazione del processo di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività nonché della qualità della prestazione lavorativa si provvederà a definire un processo di coerenza fra quanto definito nel D. Lgs. 150/2009, la contrattazione collettiva e la contrattazione decentrata.

#### **4.5 L'analisi del clima e del benessere organizzativo**

Il clima e il benessere organizzativo rappresenta un aspetto rilevante dei processi di cambiamento e di innovazione, costituendo uno degli strumenti guida nella gestione delle risorse umane in organizzazioni complesse. Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi.

A seguito della prima indagine sul clima e il benessere effettuata nel 2011 si prevedono rilevazioni periodiche, come strumento per l'analisi e il miglioramento della performance organizzativa, volte a rilevare la cultura organizzativa dominante, ad ascoltare e mobilitare le energie presenti nell'organizzazione, a definire percorsi e strumenti di miglioramento continuo per l'ottimizzazione dei processi organizzativi e gestionali e la valorizzazione del capitale umano.

L'obiettivo della prima indagine è stato quello di rappresentare sinteticamente i livelli di soddisfazione e le attese del personale in relazione a quattro principali ambiti:

- l'ambiente di lavoro e la qualità percepita dei servizi di base e di supporto interno;
- l'adeguatezza e la valorizzazione delle competenze professionali;
- il tipo di cultura organizzativa ed il sistema socio-relazionale prevalente;
- l'orientamento dell'Istituto rispetto ad alcune dimensioni chiave dell'innovazione.

Si procederà quindi ad una graduale implementazione della strumentazione adottata nella prima indagine con l'obiettivo di indagare la consapevolezza del personale sui temi del ciclo di gestione delle performance, la trasparenza e l'integrità nell'operato gestionale/amministrativo e di ricerca. Si provvederà inoltre ad inserire ambiti di indagine specifica afferenti alla valutazione dei valutatori da parte dei valutati (approccio *bottom-up*) e a monitorare lo sviluppo delle azioni di miglioramento, fornendo all'Istituto un "barometro sociale" interno permanente.

#### **4.6 La non discriminazione e le pari opportunità**

Per assicurare una corretta applicazione del principio non discriminazione e di pari opportunità bisognerà tenere in costante equilibrio ciò che deriva dall'analisi tra norma ed etica e quindi riportare equità laddove vi fossero situazioni sbilanciate (passando da sola opzione a regola e sviluppare la dimensione culturale).

Attualmente l'ISFOL non ha un bilancio di genere. Si prevede di avviarne una sperimentazione, 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. I criteri da considerare<sup>12</sup>, in linea con le indagini di clima e benessere organizzativo, riguardano l'equità (riduzione delle disuguaglianze), l'efficienza (congruità fra risorse mobilitate e risultati), l'efficacia (capacità di raggiungere gli obiettivi), la trasparenza dei processi di allocazione e redistribuzione delle risorse, l'ampliamento dell'informazione, della partecipazione e l'*accountability*.

#### **4.7 Lo sviluppo dell'integrazione con i sistemi informativi e di controllo**

Per lo sviluppo del ciclo delle performance è necessario che l'Amministrazione provveda alla definizione di un sistema informativo di supporto che permetta il monitoraggio e la valutazione delle performance tramite la misurazione degli indicatori e dei target.

E' necessario inoltre sviluppare il collegamento con il sistema di controllo di gestione, con i sistemi di programmazione e con i sistemi di bilancio e contabilità e gestione del personale.

E' opportuno confermare che la funzionalità del sistema informativo performance e la sua interoperabilità con gli altri sistemi informativi di programmazione, gestione e controllo rappresenta un aspetto essenziale e un presupposto per poter attuare il ciclo delle performance e il controllo strategico e quindi assicurare il processo valutativo previsto dalla normativa vigente.

#### **4.8 Lo sviluppo dell'integrazione con i documenti economici-finanziari e il bilancio**

Partendo dai Bilanci di decisione e di gestione e dalle note preliminari è necessario allineare risorse, obiettivi e risultati di gestione, a partire dai Centri di responsabilità finanziaria ed economica di I livello, con il ciclo delle performance.

---

<sup>12</sup> Anche grazie all'apporto del Comitato Unico di Garanzia (CUG), costituito con la Determina n.24 del 1 Marzo 2012

## 5 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

### 5.1 Gli ambiti e le strutture di riferimento

Il sistema include tutti gli ambiti di misurazione delle performance organizzative<sup>13</sup>.

Particolare attenzione è posta:

- al livello di definizione della strategia, delle priorità e degli obiettivi e al loro conseguimento attraverso indicatori, rilevanti e coerenti, di risultato e impatto, aggregati a livello d'Istituto e articolati per gli uffici dirigenziali generali;
- all'attuazione dei Piani di attività annuali, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli eventuali standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse, nonché al confronto con le committenze e i portatori di interessi;
- all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'applicazione della trasparenza e dell'integrità, il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione, e lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- alla quantità e alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- alla modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, alla capacità di attuazione di piani e programmi, al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della performance organizzativa concerne l'Istituto nel suo complesso<sup>14</sup>. La struttura organizzativa dell'ISFOL prevede 3 strutture dirigenziali generali (la direzione generale e i 2 dipartimenti di ricerca). Nella valutazione della performance organizzativa saranno misurati i risultati conseguiti dall'Istituto nel suo complesso ed il contributo specifico degli Uffici dirigenziali generali con riferimento agli obiettivi strategici, agli outcomes e output, agli obiettivi operativi, organizzativi e di gruppo<sup>15</sup>, programmati per gli ambiti di valutazione previsti.

---

<sup>13</sup> Cfr. art.8 D.Lgs. 150/09

<sup>14</sup> D.Lgs. 150/2009, art. 7, co. 2, lett. a

<sup>15</sup> Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa non rientrano gli eventuali obiettivi operativi individuali assegnati ai dirigenti generali.

## 5.2 Criteri e metodi

Gli ambiti di valutazione sopra richiamati possono essere ricondotti a tre principali aggregati:

- Il grado di attuazione della strategia;
- Il portafoglio delle attività;
- Lo stato di salute dell'amministrazione.

### **Il grado di attuazione della strategia**

Ha l'obiettivo di verificare quanto l'ISFOL realizzi la sua missione, secondo gli obiettivi strategici, gli outcome e gli output approvati dall'organo politico-amministrativo, mediante l'utilizzo di indicatori, di realizzazione, risultato ed impatto, che siano aggregati a livello di Istituto e articolati per gli uffici dirigenziali generali, rilevanti e coerenti con gli obiettivi stessi.

Per questo macroaggregato, a livello complessivo di Istituto, avendo a riferimento un periodo temporale triennale, gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli attori rilevanti e i cittadini;
- innovazione metodologica e tecnologica;
- innovazione dei processi amministrativi;
- leadership nazionale;
- sviluppo del ciclo delle performance;
- sviluppo della trasparenza, dell'integrità e delle misure di prevenzione della corruzione;
- valorizzazione delle risorse umane.

### **Il portafoglio delle attività**

Ha l'obiettivo di verificare lo sviluppo delle attività che producono risultati e servizi con i quali l'Istituto si rapporta ai committenti e agli attori rilevanti (*stakeholder*), all'ambiente di riferimento e agli utenti.

Per questo macroaggregato, a livello complessivo di Istituto, avendo a riferimento un periodo temporale triennale, gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- grado di attuazione dei Piani di attività annuali (tempi, risorse, output);
- rispetto degli eventuali standard di servizio, qualitativi e quantitativi, definiti;
- ampliamento dell'accesso diretto ai dati e alle informazioni prodotte tramite web;
- grado di soddisfazione dei destinatari rispetto ai risultati e ai servizi, anche attraverso modalità interattive, e confronto con le committenze e i portatori di interessi;

## **Lo stato di salute dell'amministrazione**

Ha l'obiettivo di verificare lo stato economico-finanziario e i principali aspetti strutturali dell'Istituto.

Per questo macroaggregato, a livello complessivo di Istituto, avendo a riferimento un periodo temporale triennale, gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- efficienza nell'impiego delle risorse;
- riduzione dei costi;
- ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- rispetto dei tempi di pagamento stabiliti;
- implementazione dei piani e delle procedure finalizzate all'integrità e al contrasto della corruzione;
- miglioramenti degli assetti organizzazione e delle competenze professionali.

Il sistema misura e valuta il conseguimento dei risultati ottenuti nell'anno attraverso gli indicatori definiti nel Piano della Performance. Gli indicatori ed i target riferiti agli obiettivi strategici, agli output e agli outcome, e agli obiettivi operativi degli Uffici dirigenziali generali dovranno essere di natura e numero sufficienti a misurare e valutare i risultati ottenuti dall'Amministrazione nel suo complesso rispetto agli ambiti valutativi previsti dalla normativa.

Le fonti informative principali sono costituite dai piani e dai rapporti di attività, dai sistemi e procedure di monitoraggio, esistenti o previste, gestite dalle Direzione generale attraverso gli Uffici dirigenziali e i Servizi trasversali di supporto.

A tal fine si provvederà ad un progressivo riallineamento delle modalità di programmazione e controllo al fine di produrre unità di misure omogenee, nel rispetto anche dei riferimenti richiesti dalle diverse committenze, a partire dagli standard di prodotto/risultato.

Nell'**allegato tecnico 1**, al presente documento, sono presentate le Schede di reporting della Performance organizzativa ISFOL, in fase di programmazione (Piano della Performance) e rendicontazione (Relazione della Performance).

Nell'**allegato tecnico 2**, al presente documento, sono presentate le Schede per la definizione degli Obiettivi strategici, degli Output, degli Outcomes e dei relativi indicatori e target.

Nell'**allegato tecnico 3**, al presente documento, sono presentate le Schede per la definizione degli Obiettivi operativi (albero delle performance), dei relativi indicatori e target.

## 6 La misurazione e la valutazione della performance individuale

In una logica d'integrazione tra performance organizzativa e individuale e con riferimento all'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 si articola, di seguito, la metodologia per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

### 6.1 Gli ambiti e i destinatari

Gli ambiti di valutazione possono essere ricondotti a due principali aggregati:

- **Operativo/gestionale.**

In questo ambito sono presi in considerazione gli obiettivi definiti nella fase di programmazione. L'attenzione è concentrata sui prodotti e risultati da conseguire nel periodo considerato;

- **Comportamenti organizzativi.**

In questo ambito sono prese in considerazione le diverse dimensioni organizzative e relazionali (come riportate nel Dizionario delle competenze allegato) che vengono espresse nello svolgimento del proprio lavoro (l'attenzione è concentrata prevalentemente sulla valenza degli aspetti relazionali nel conseguimento delle prestazioni e degli obiettivi).

Per i **Responsabili degli Uffici dirigenziali generali** la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- Il raggiungimento, per quota parte, degli obiettivi strategici, dei relativi output e degli outcome;
- Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, con attenzione agli obblighi di trasparenza e integrità e agli standard dei servizi;
- Il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- Il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo in relazione ad attività condivise con altre unità organizzative;
- la capacità di contribuire alla definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- la capacità di definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance individuale per il personale afferente all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- l'adempimento degli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente;
- la qualità del contributo professionale e manageriale (comportamenti organizzativi) assicurato per il raggiungimento della performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In sintesi:

Ambiti di valutazione per i <b>Responsabili degli Uffici dirigenziali generali</b>
<b>Strategica</b> Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Strategici (quota parte % o indicatori specifici)
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo

Per i **Responsabili di unità operativa**, in posizione di autonomia e responsabilità, la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- Il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- Il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo in relazione ad attività condivise con altre unità organizzative;
- la capacità di contribuire alla definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- la capacità di definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance individuale per il personale afferente all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- Per i responsabili di unità operativa con contratto di dirigenza amministrativa di II livello, l'adempimento degli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente;
- la qualità del contributo professionale e manageriale (comportamenti organizzativi) assicurato per il raggiungimento della performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

In sintesi:

Ambiti di valutazione per i <b>Responsabili di unità operativa</b>
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi assegnati all'Unità operativa e individuali (ponderati per il peso % attribuito)
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo



Per il **personale assegnato alle Unità Operative** (Ricercatori e tecnologi liv. 1-3 e personale liv. IV-VIII) la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- il raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati all'Unità operativa di appartenenza;
- il raggiungimento di eventuali obiettivi di gruppo assegnati all'Unità operativa di appartenenza;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo professionale assicurato alla performance dell'unità operativa di appartenenza (comportamenti organizzativi).

Ambiti di valutazione per il <b>personale</b> (Ricercatori e tecnologi liv. 1-3 e personale liv. IV-VIII)
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Unità operativa di appartenenza e individuali (ponderati per il peso % attribuito)
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo

Il sistema di misurazione e valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello delle prestazioni conseguite dal personale, ai differenti livelli, rispetto ad attese predefinite e concordate, attraverso l'applicazione di un modello di valutazione partecipata, sia con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi predeterminati che in termini di comportamento organizzativo. La valutazione degli obiettivi, sia di tipo strategico che operativo, richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione d'indicatori idonei a determinare, a consuntivo, il loro grado di conseguimento.

In base all'art. 19 c.1 (DLgs. 150/2009) viene annualmente stabilita una graduatoria distinta delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale. Attraverso queste graduatorie il personale è distribuito in tre differenti livelli o fasce di performance sulla base della capienza predeterminata delle stesse. La determinazione dell'ampiezza delle fasce è stabilita, in assenza di deroghe (art. 19 c.4) previste dalla contrattazione collettiva integrativa, dall'art.19 c.2 dello stesso decreto legislativo. Le disposizioni dell'art. 19 c.2 e 3 (fasce di performance), modificate dall'art. 2 del D.Lgs 141/2011, non si applicano al personale dirigenziale fino a quando il numero di dirigenti in servizio non è superiore a 5.

## 6.2 Criteri e metodi

Il processo di definizione degli obiettivi e dei risultati attesi (target) e la loro valutazione richiede necessariamente una negoziazione "a cascata" (top-down) che parte dagli obiettivi strategici e dai correlati obiettivi operativi assegnati agli Uffici dirigenziali generali (Direzione generale e Dipartimenti).

La definizione degli obiettivi, in coerenza con la strategia dell'Istituto, permetterà una rifocalizzazione dell'insieme di attività e relazioni, interne ed esterne, che contraddistinguono, a diversi livelli di complessità, l'attività caratteristica.

Le fonti informative principali sono costituite dai piani e dai rapporti di attività, dai sistemi e procedure di monitoraggio, esistenti o previste, gestite dalla Direzione Generale attraverso gli Uffici dirigenziali e i Servizi trasversali di supporto.

A tal fine si provvederà ad un progressivo riallineamento delle modalità di programmazione e controllo al fine di produrre unità di misure omogenee, nel rispetto anche dei riferimenti richiesti dalle diverse committenze, a partire dagli standard di prodotto/risultato.

Il SMVP-ISFOL prevede che la valutazione della performance individuale consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100. Tale punteggio è suddiviso per i due ambiti aggregati di valutazione.

### **I risultati operativi-gestionali: max 70 punti**

Il riferimento primario è legato al raggiungimento degli obiettivi operativi<sup>16</sup> organizzativi, individuali e di gruppo, con particolare attenzione agli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione, correlandoli agli aspetti d'innovazione e miglioramento dei processi e dei risultati. Gli obiettivi operativi per unità organizzativa (minimo 3 e massimo 7), possono avere una ponderazione differenziata a seconda della priorità ad essi attribuita in fase di negoziazione. Con riferimento alle modalità di misurazione degli obiettivi, definiti all'interno delle schede di programmazione ed articolati a livello semestrale, ad essi saranno associati uno o più indicatori, di realizzazione e/o di risultato, espressi in termini quantitativi, nonché i *target*, ossia i valori di risultato attesi, entro lo specifico intervallo temporale (prevalentemente annuale) dall'attività/processo.

L'eventuale definizione di obiettivi operativi individuali deve essere specifica e direzionata per ogni unità di personale tenendo conto delle responsabilità attribuite e delle competenze possedute.

Per gli obiettivi operativi di gruppo, ossia ai quali concorrono differenti unità organizzative, devono essere specificati i pesi relativi attribuiti ad ogni unità organizzativa.

A cadenza semestrale è prevista una verifica del conseguimento degli obiettivi e la possibilità di variare/aggiornare gli stessi, sempre attivando la procedura negoziale, con la verifica dell'OIV e l'inoltro degli aggiornamenti come previsto dall'art. 10 comma 2 del D. Lgs. 150/2009.

### **I comportamenti organizzativi: max 30 punti**

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di confrontare i comportamenti attesi dal valutato e richiesti dal ruolo con quelli effettivamente estrinsecati nei processi operativi. A livello

---

<sup>16</sup> La componente strategica del ciclo delle performance (obiettivi strategici, output ed outcome) entra nella valutazione individuale per i soli responsabili degli Uffici dirigenziali generali

individuale la valutazione dei comportamenti organizzativi evidenzia la qualità dell'apporto di ciascuno al lavoro di gruppo e alle performance dell'unità operativa.

Gli ambiti dei comportamenti organizzativi e i fattori associati sono articolati in relazione ai profili professionali. La valutazione, anche in relazione ai descrittori andrà considerata nella logica del lavoro di gruppo per la realizzazione delle attività, dei progetti e degli obiettivi in coerenza con il carattere strategico che assume per l'Istituto uno sviluppo organizzativo centrato sull'integrazione e la condivisione dei risultati.

### La valutazione complessiva delle performance individuale

La valutazione complessiva delle performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (per i soli responsabili degli Uffici dirigenziali generali), degli obiettivi operativi (organizzativi e di gruppo) assegnati all'unità operativa e ad eventuali obiettivi operativi individuali (massimo 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (massimo 30 punti).

<b>Performance individuale: Responsabili Ufficio dirigenziali generali</b>	
Componente	Peso percentuale
<b>Strategica</b> Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi, agli Outcome e agli Output strategici (quota parte % o indicatori specifici)	35%
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	35%
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
<b>Totale</b>	100%

<b>Competenze e comportamenti organizzativi per i responsabili di Uffici dirigenziali generali</b>				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato ≥ 5	Punteggio finale
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	10		
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10		
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	10		
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
<b>Totale</b>		30	30	

## Scheda 1 - Formula di calcolo per Responsabili di Uffici dirigenziali generali

### Strategica

Ciascun responsabile di Ufficio dirigenziale generale è corresponsabile di:

- **n** obiettivi strategici **OS<sub>i</sub>** (minimo 3 e massimo 7);
- **n** outcome **Otc<sub>i</sub>** (minimo 3 e massimo 7);
- **n** output **Otp<sub>i</sub>** (minimo 3 e massimo 7).

Ciascun di essi ha associato almeno tre indicatori numerici che definiscono il risultato atteso (target) da conseguire, che indichiamo con **IA<sub>i</sub>**

Al termine dell'attività avremo il risultato, misurato dall'indicatore, effettivamente conseguito che indichiamo con **IC<sub>i</sub>** (con vincolo  $IC_i \leq IA_i$ ). Il rapporto percentuale  $IC_i/IA_i$ , e in presenza di più indicatori **M<sub>a</sub>** ( $IC_i/IA_i$ ), definisce il livello di conseguimento dell'obiettivo **P<sub>i</sub>**, ossia **POS<sub>i</sub>**, **POTc<sub>i</sub>**, **POTp<sub>i</sub>**.

Ciascun responsabile di Ufficio dirigenziale generale è corresponsabile degli obiettivi, outcome e output strategici per quota parte **Q<sub>i</sub>**.

Sussiste il vincolo  $\sum Q_i = 100$  per ogni obiettivo, outcome e output strategico.

Il valore della performance individuale di livello strategico è dato dalla seguente formula:

$$Pf_{str} = \sum ((Q_i / \sum Q_i) * P_i)$$

Vale la relazione  $0 \leq Pf_{str} \leq 35$

### Operativa

Ciascun Dirigente generale è responsabile degli **n** obiettivi operativi **Oo<sub>i</sub>** (minimo 3 e massimo 7) assegnati all'Ufficio dirigenziale generale a cui è preposto. Possono essergli inoltre assegnati obiettivi operativi di gruppo e individuali.

Ciascun obiettivo **Oo<sub>i</sub>** ha associato almeno tre indicatori numerici che definiscono il risultato atteso (target) da conseguire, che indichiamo con **IA<sub>i</sub>**

Al termine dell'attività avremo il risultato, misurato dall'indicatore, effettivamente conseguito che indichiamo con **IC<sub>i</sub>** (con vincolo  $IC_i \leq IA_i$ ). Il rapporto percentuale  $IC_i/IA_i$ , e in presenza di più indicatori **M<sub>a</sub>** ( $IC_i/IA_i$ ), definisce il livello di conseguimento dell'obiettivo **P<sub>i</sub>**, ossia **Po<sub>i</sub>**.

Ciascun obiettivo **O<sub>i</sub>** avrà un peso **Q<sub>i</sub>** che ne pondera l'importanza in riferimento agli altri obiettivi.

Sussiste il vincolo  $\sum Q_i = 100$  e  $\sum Q_i$  relativi agli obiettivi individuali  $\leq 20$ .

Il valore della performance operativa individuale è dato dalla seguente formula:

$$Pf_{op} = \sum (Q_i * P_i)$$

Vale la relazione  $0 \leq Pf_{op} \leq 35$

### Comportamenti organizzativi

La performance individuale sul comportamento organizzativo **Pfcorg** è data dalla sommatoria dei valori di risultato conseguiti per gli ambiti di comportamento organizzativo previsti.

Vale la relazione  $0 \leq Pfcorg \leq 30$

### Performance individuale totale

Essendo la performance individuale **Pf**, composta in misura del 35% dai risultati strategici **Pf<sub>str</sub>**, in misura del 35% dai risultati operativi-gestionali **Pf<sub>op</sub>** ed in misura del restante 30% dalla performance individuale relativa al comportamento organizzativo **Pfcorg**, abbiamo la formula finale:

$$Pf = Pf_{str} + Pf_{op} + Pfcorg$$

Performance individuale: Responsabili Unità operativa	
Componente	Peso percentuale
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi assegnati all'Unità operativa e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	70%
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
<b>Totale</b>	100%

Competenze e comportamenti organizzativi per i Responsabili di UO				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato $\geq 5$	Punteggio finale
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10		
	Gestione criticità e problem solving			
	Iniziativa			
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	12		
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo			
	Relazioni e comunicazione			
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	8		
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione			
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
<b>Totale</b>		30	30	

#### Scheda 2 - Formula di calcolo per Responsabili Unità operativa

##### Operativa

Ciascun Responsabili di Unità operativa è responsabile degli  $n$  obiettivi operativi  $Oo_i$  (minimo 3 e massimo 7) assegnati all'Unità a cui è preposto. Possono essergli inoltre assegnati obiettivi operativi di gruppo e individuali.

Ciascun obiettivo  $Oo_i$  ha associato almeno un indicatore numerico che definisce il risultato atteso da conseguire, che indichiamo con  $IA_i$ .

Al termine dell'attività avremo il risultato, misurato dall'indicatore, effettivamente conseguito che indichiamo con  $IC_i$  (con vincolo  $IC_i \leq IA_i$ ). Il rapporto percentuale  $IC_i/IA_i$ , e in presenza di più indicatori  $M_a (IC_i/IA_i)$ , definisce il livello di conseguimento dell'obiettivo  $P_i$ , ossia  $Po_i$ .

Ciascun obiettivo  $O_i$  avrà un peso  $Q_i$  che ne pondera l'importanza in riferimento agli altri obiettivi.

Sussiste il vincolo  $\sum Q_i = 100$  e  $\sum Q_i$  relativi agli obiettivi individuali  $\leq 20$

Il valore della performance operativa individuale è dato dalla seguente formula:

$$Pf_{op} = \sum (Q_i * P_i)$$

Vale la relazione  $0 \leq Pf_{op} \leq 70$

##### Comportamenti organizzativi

La performance individuale sul comportamento organizzativo  $Pfcorg$  è data dalla sommatoria dei valori di risultato conseguiti per gli ambiti di comportamento organizzativo previsti.

Vale la relazione  $0 \leq Pfcorg \leq 30$

##### Performance individuale totale

Essendo la performance individuale  $Pf$ , composta in misura del 70% dai risultati operativi-gestionali  $Pf_{op}$  ed in misura del restante 30% dalla performance individuale relativa al comportamento organizzativo  $Pfcorg$ , abbiamo la formula finale:

$$Pf = Pf_{op} + Pfcorg$$

Performance individuale: personale assegnato alle unità operative (Ricercatori e tecnologi liv. 1-3 e personale liv. IV-VIII)	
Componente	Peso percentuale
<b>Operativa</b> Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Unità operativa di appartenenza e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	70%
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
<b>Totale</b>	100%

Competenze e comportamenti organizzativi per il personale assegnato alle unità operative (Ricercatori e tecnologi liv. 1-3)				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato $\geq 5$	Punteggio finale
<b>Competenze tecnico-professionali</b>	Sviluppo e condivisione della conoscenza, analisi e soluzione dei problemi	12		
<b>Competenze gestionali e realizzative</b>	Autonomia, accuratezza e flessibilità	8		
<b>Competenze relazionali e comunicative</b>	Gestione della comunicazione, della relazione, collaborazione e coordinamento	10		
		30	30	

Competenze e comportamenti organizzativi per il personale assegnato alle unità operative (Personale liv. IV-VIII)				
Ambiti	Fattori	Punteggio standard	Punteggio assegnato $\geq 5$	Punteggio finale
<b>Competenze tecnico-professionali</b>	Sviluppo e condivisione della conoscenza, analisi e soluzione dei problemi	10		
<b>Competenze gestionali e realizzative</b>	Autonomia, accuratezza e flessibilità	12		
<b>Competenze relazionali e comunicative</b>	Gestione della comunicazione, della relazione, collaborazione e coordinamento	8		
		30	30	

### Scheda 3 - Formula di calcolo per il personale assegnato alle unità operative

#### Risultati operativo-gestionali

Ciascun unità di personale è corresponsabile degli  $n$  obiettivi operativi  $O_i$  (minimo 3 e massimo 7) assegnati all'Unità di appartenenza. Possono essergli inoltre assegnati obiettivi operativi di gruppo e individuali.

Ciascun obiettivo  $O_i$  ha associato almeno un indicatore numerico che definisce il risultato atteso da conseguire, che indichiamo con  $IA_i$

Al termine dell'attività avremo il risultato, misurato dall'indicatore, effettivamente conseguito che indichiamo con  $IC_i$  (con vincolo  $IC_i \leq IA_i$ ). Il rapporto percentuale  $IC_i/IA_i$ , e in presenza di più indicatori  $M_a (IC_i/IA_i)$ , definisce il livello di conseguimento dell'obiettivo  $P_i$ , ossia  $P_{O_i}$ .

Ciascun obiettivo  $O_i$  avrà un peso  $Q_i$  che ne pondera l'importanza in riferimento agli altri obiettivi.

Sussiste il vincolo  $\sum Q_i = 100$

Il valore della performance operativa individuale è dato dalla seguente formula:

$$Pf_{op} = \sum (Q_i * P_i)$$

Vale la relazione  $0 \leq Pf_{op} \leq 70$

**Comportamenti organizzativi**

La performance individuale sul comportamento organizzativo **Pfcorg** è data dalla sommatoria dei valori di risultato conseguiti per gli ambiti di comportamento organizzativo previsti.

Vale la relazione  $0 \leq Pfcorg \leq 30$

**Performance individuale totale**

Essendo la performance individuale **Pf** composta in misura del 70% dai risultati operativi-gestionali **Pf<sub>op</sub>**, ed in misura del restante 30% dalla performance individuale relativa al comportamento organizzativo **Pfcorg**, abbiamo la formula finale:

$$Pf_i = Pf_{op} + Pfcorg$$

Per il miglioramento della performance organizzativa e delle performance individuali dovrà essere previsto nel Piano delle performance una sezione ad esso dedicata. Sulla base dei risultati conseguiti e dei fabbisogni manifestatesi, anche attraverso le indagini sul clima e il benessere organizzativo, si procederà ad individuare le metodologie ed i principali percorsi di supporto per il miglioramento continuo delle performance individuali e di gruppo.

Per il funzionamento e il supporto tecnico dell'intero processo, l'Amministrazione sviluppa un sistema informativo dedicato, attraverso il quale verranno gestiti tempi, modalità, somministrazioni e rilevazioni delle informazioni e dei dati rilevanti per il sistema di valutazione. Tale sistema, che dovrà essere integrato anche con i sistemi amministrativo-contabili e di controllo di gestione, dovrà essere in grado di classificare e gestire le attività da svolgere con i relativi parametri operativi, ovvero: tempistiche, risorse, risultati attesi, risultati conseguiti ecc, che verranno assegnate a ciascuna unità organizzativa e a singoli dipendenti. Esse costituiranno la base informativa, concordata ex ante, con il personale stesso a garanzia della necessaria completezza, tracciabilità e chiarezza, sulla quale saranno alla fine calcolate le valutazioni organizzative ed individuali.

## 7 Il processo di valutazione: soggetti e responsabilità

### 7.1 I destinatari della valutazione e i valutatori

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è rivolto a tutto il personale dell'Istituto, nel rispetto della differenziazione fra compiti e responsabilità gestionali e di ricerca.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance dell'ISFOL individua ruoli distinti dei valutatori ai diversi livelli, e, in conformità a quanto previsto dalla normativa, ha un approccio gerarchico.

La responsabilità della valutazione compete direttamente all'organo politico-amministrativo per quanto riguarda il Direttore Generale e i Direttori di Dipartimento.

La responsabilità della valutazione del personale sono attribuite in relazione agli incarichi di responsabilità assegnati per le diverse unità operative in coerenza con il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture.

Pertanto il valutatore diretto è il superiore gerarchico diretto del valutato ed ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e della valutazione finale.

In particolare la valutazione è svolta:

- dall'OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ISFOL nel suo complesso, sulla base delle informazioni e dei dati strutturati e messi a disposizione dall'Amministrazione, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico della valutazione della performance individuale dei responsabili degli Uffici dirigenziali generali.
- dai dirigenti generali cui compete la valutazione della performance individuale dei responsabili delle unità operative a loro riferite e del personale a loro assegnato;
- dai responsabili delle unità operative cui compete la valutazione della performance individuale del personale a loro assegnato.

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di supervisionare in fase iniziale l'assegnazione degli obiettivi, negoziarli con chi di competenza e definirli, sia perché questi rappresentano uno strumento di strategia dell'Amministrazione nel suo complesso sia perché possono essere condivisi e/o co-gestiti da più dirigenti/responsabili.

Quanto più saranno chiari e condivisi gli obiettivi e i comportamenti da perseguire tanto meno si dovranno attivare le procedure di conciliazione.

Il valutatore con la visibilità completa delle valutazioni di tutti i valutati afferenti alla propria unità di competenza, prima di passare alla definizione delle valutazioni, avrà:

- un momento di confronto formale con il valutato, cui presenterà gli esiti della valutazione.
- quest'ultimo avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore deve tenere in considerazione per eventuali modifiche della valutazione e quindi del punteggio assegnato;



- gli atti di valutazione finali con le relative motivazioni e debitamente sottoscritti dal valutatore e dal valutato, a seguito dell'iter previsto, saranno trasmessi ai referenti gerarchici.

Concluso il processo di raccolta e verifica dei risultati e si procederà alla valutazione dei responsabili degli Uffici dirigenziali generali.

Nei 15 gg. successivi le notifiche di eventuali anomalie potranno essere risolte mediante un rinnovato confronto tra valutatore e valutato.

Nel caso questo successivo iter di confronto non permettesse di conseguire una valutazione condivisa, il valutato può, entro i successivi 5 giorni, attivare la procedura di conciliazione prevista.

A conclusione del processo di valutazione l'Amministrazione redige e adotta la Relazione annuale della Performance che deve essere validata dall'OIV. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come definito nell'art.14 del D.Lgs. 150/2009 può formulare eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo valutativo. Inoltre esamina le schede compilate, al fine di assicurare la coerenza complessiva del processo di valutazione, può richiedere la convocazione del valutatore affinché espliciti le motivazioni della valutazione espressa, ovvero illustri le condizioni di particolare criticità evidenziate dal valutato, nella specifica sezione della scheda destinata a raccogliere le controdeduzioni;

Inoltre, secondo quanto previsto dall'art. 14 comm4, lett. a) del decreto, gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del sistema ed elaborano una relazione annuale sullo stato dello stesso.

## **7.2 Le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

Nel rispetto di quanto previsto nella delibera n. 104/2010 della CIVIT il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, a risolvere detti contrasti e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La comunicazione degli esiti valutativi costituisce un'importante occasione di confronto che, se adeguatamente gestita, può diventare sia una spinta motivante sia, al contrario, un'occasione di conflittualità. In tale evenienza il valutato ha la possibilità di richiedere la riconsiderazione della valutazione, anche a fronte di accadimenti che sono al di fuori del controllo del valutato.

In tal caso se il valutatore accoglie la richiesta di riconsiderazione si prevedono due fasi:

- Fase di consultazione: è una fase a carattere interno, nel rispetto del principio del contraddittorio; il valutato ed il valutatore si confrontano per analizzare le motivazioni alla base della richiesta e cercare di risolvere i problemi insorti nella valutazione individuale.

Se con il contraddittorio non si arrivasse ad alcuna conciliazione si potrà passare alla seconda fase.

- Fase di decisione formale: è una fase in cui viene coinvolto un organismo terzo e super partes, l'OIV, il quale viene consultato per dirimere solo questioni attinenti agli strumenti e alle procedure utilizzate, ma non potrà entrare nel merito della valutazione individuale.

Tale disciplina sarà comunque ispirata ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e dell'economicità.

## 8 Miglioramenti e implementazione del sistema

La finalità del sistema è quello di innescare un processo cumulativo di miglioramento delle performance dell'Istituto, sia a livello organizzativo che individuale.

La letteratura in materia segnala come 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, della crescita professionale del personale.

Considerata la pregressa carenza di pratiche e di sistemi informativi di gestione, monitoraggio e valutazione delle attività è opportuno confermare un ciclo di avvio del ciclo delle performance volto alla sperimentazione, alla graduale implementazione e al consolidamento del sistema, degli strumenti e delle procedure, della cultura della valutazione delle prestazioni.

E' importante sottolineare che il processo di implementazione del ciclo delle performance si sta sviluppando in un momento di cambiamenti istituzionali e organizzativi dell'Istituto.

Per lo sviluppo e il miglioramento del sistema particolare attenzione verrà posta:

- all'integrazione dei sistemi informativi (sia specifici per la misurazione e valutazione delle performance che collegati con la programmazione, il controllo di gestione e la gestione del bilancio e delle risorse umane);
- alla realizzazione, con periodicità annuale di un'indagine sul clima e il benessere organizzativo (la prima indagine è stata effettuata nell'annualità 2011) specificando di volta in volta approfondimenti e focalizzazioni a sostegno della diffusione della cultura della valutazione delle performance a tutti i livelli (anche attraverso incontri informativi e formativi interni) e all'avvio di modalità di valutazione bottom-up;
- alla sperimentazione di un bilancio sulle pari opportunità;
- allo sviluppo di pratiche innovative per diffondere e presidiare i valori dei principi di trasparenza e integrità;
- alla sperimentazione di metodologie e modalità di valutazione qualitativa della ricerca e della consulenza tecnico-scientifica prodotta dall'Istituto.

**Tavola 2 – Azioni e tempi del processo di miglioramento del sistema**

<b>Azioni</b>	<b>Output</b>	<b>Scadenza</b>
Aggiornamento del sistema	SMVP aggiornato	In occasione di cambiamenti o di revisioni rilevate necessarie dai monitoraggi e dai cambiamenti istituzionali ed organizzativi
Implementazione dei sistemi informativi e informatici di programmazione, gestione e controllo	Sistema informatico integrato per la gestione del ciclo delle performance	2013
Sviluppo del flusso integrato di programmazione e bilancio,	Integrazione dei tempi e reportistica	2013-2014
Esercizio sperimentale di valutazione della qualità della ricerca e della consulenza tecnico-scientifica	Progetto di fattibilità e definizione del modello Esercizio sperimentale	2013-2014
Indagine clima e benessere organizzativo	Aggior.to strumenti Report di analisi	Annuale
Bilancio sulle pari opportunità	Sperimentazione Bilancio	2013-2014
Valutazione <i>bottom-up</i>	Messa a punto del sistema di rilevazione Sperimentazione Messa regime	2013 -2014 -2015
Diffusione della cultura della valutazione e misurazione delle performance a tutti i livelli	Incontri informativi e formativi interni quali giornate della Trasparenza, incontri e seminari	almeno 3 incontri l'anno
Sviluppo di pratiche innovative per incrementare la trasparenza, la qualità dei servizi e lo sviluppo di strumenti di garanzia per l'integrità.	Sviluppo di comunicazioni on line (intranet, implementazione open data sezione trasparenza e customer satisfaction ) Carta dei servizi Codice etico	2013-2014

### **Tavola 3 - Acronimi utilizzati**

CIVIT	Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca
CCNL	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
STP	Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV
SISTAN	Sistema Statistico Nazionale
CDS	Centro Documentazione Specializzato
URP	Ufficio relazioni con il Pubblico
CUG	Comitato Unico di Garanzia

## 9 Allegato tecnico 1

### Scheda di reporting della Performance organizzativa ISFOL

#### Piano Performance

		Macro-ambiti valutativi:														
		Attuazione e della strategia	1 %	2 %	3 %	Tot 100 %	Portafoglio attività	1 %	2 %	3 %	Tot 100 %	Stato di salute amministrazione	1 %	2 %	3 %	Tot 100 %
Ob.Strat. OS_n	Ob. Strat.co OS_n	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100
	Output OS_Otp_n	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100
	Outcome OS_Otc_n	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100	Indicatori e target annuali				100

		Ufficio dirigenziale generale:				
		Peso %	Macro-ambiti valutativi			
Obiettivi operativi			Attuazione della strategia	Portafoglio attività	Stato di salute ammin.ne	
Obiettivo Strategico OS_n	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
Tot.		100				

		Ufficio dirigenziale generale:				
		Peso %	Macro-ambiti valutativi			
Obiettivi operativi			Attuazione della strategia	Portafoglio attività	Stato di salute ammin.ne	
Obiettivo Strategico OS_n	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
	OS_OO_Cra_UO_O_n		Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	Indicatori e target annuali	
Tot.		100				

## Relazione Performance

		Macro-ambiti valutativi:		
		Attuazione della strategia	Portafoglio attività	Stato di salute amministrazione
Obiettivo Strategico <i>OS_n</i>	Ob. Strat.co <i>OS_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	Output <i>OS_Otp_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	Outcome <i>OS_Otc_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %

		Uffici dirigenziali generali:		
		Macro-ambiti valutativi		
Obiettivi operativi		Attuazione della strategia	Portafoglio attività	Stato di salute amministrazione
Obiettivo Strategico <i>OS_n</i>	<i>OS_OO_Cra_UO_O_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	<i>OS_OO_Cra_UO_O_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	<i>OS_OO_Cra_UO_O_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	<i>OS_OO_Cra_UO_O_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %
	<i>OS_OO_Cra_UO_O_n</i>	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %	Indicatori: risultato annuo conseguito Risultati/target: %

E' opportuno che la Relazione sulla Performance annuale presenti indicatori grafici sintetici di risultato per gli obiettivi strategici, gli outcome, gli output e gli obiettivi operativi degli Uffici dirigenziali generali.

## 10 Allegato tecnico 2

Scheda per la definizione degli Obiettivi strategici, degli Output, degli Outcomes e dei relativi indicatori

Per ogni Obiettivo strategico

Collegamento con politiche nazionali ed europee (Diretto/indiretto)	Descrizione:						
Riferimenti agli indirizzi strategici annuali	Descrizione:						
Riferimenti ai bisogni espressi dagli stakeholder	Descrizione:						
Obiettivo strategico	Descrizione:					Cod. OS_n	
Uffici dirigenziali generali responsabili						Quota %	
Validità temporale	1-Annuale, 2-Biennale, 3-Triennale						
Output	Descrizione:					Cod. OS_Otp_n	
Outcome	Descrizione:					Cod. OS_Otc_n	
Indicatori di Ob.Strat.1 OS_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di Ob.Strat.2 OS_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di Ob.Strat.3 OS_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di Ob.Strat.4 OS_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di Ob.Strat.5 OS_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Analisi dei rischi							
Pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)	Descrizione variabili critiche:						
Parzialmente controllabili dall'amministrazione	Descrizione variabili critiche:						
Non controllabili dall'amministrazione (esogeni)	Descrizione variabili critiche:						



**Per ogni Outcome**

Cod.	OS_Otc_n						
Outcome	Descrizione:						
Stakeholder di riferimento	Descrizione:						
Uffici dirigenziali generali responsabili						Quota %	
Indicatori di <i>outcome 1</i> OS_Otc_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 2</i> OS_Otc_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 3</i> OS_Otc_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 4</i> OS_Otc_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 5</i> OS_Otc_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
<b>Analisi dei rischi</b>							
Pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)	Descrizione variabili critiche:						
Parzialmente controllabili dall'amministrazione	Descrizione variabili critiche:						
Non controllabili dall'amministrazione (esogeni)	Descrizione variabili critiche:						

**Per ogni Output**

Cod.	OS_Otp_n						
Output	Descrizione:						
Stakeholder di riferimento	Descrizione:						
Uffici dirigenziali generali responsabili						Quota %	
Indicatori di <i>outcome 1</i> OS_Otp_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 2</i> OS_Otp_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 3</i> OS_Otp_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 4</i> OS_Otp_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
Indicatori di <i>outcome 5</i> OS_Otp_I_n	Descrizione:						
Formula di calcolo:							
Fonte dei dati:							
Valore base	Target anno 1 :		Target anno 2		Target anno 3		
<b>Analisi dei rischi</b>							
Pienamente controllabili dall'amministrazione (endogeni)	Descrizione variabili critiche:						
Parzialmente controllabili dall'amministrazione	Descrizione variabili critiche:						
Non controllabili dall'amministrazione (esogeni)	Descrizione variabili critiche:						

## 11 Allegato tecnico 3

Scheda per la definizione degli Obiettivi operativi (albero delle performance), dei relativi indicatori e target

Obiettivo strategico	Cod.:		OS_n	
CRA	Cod.:			
UO				
Responsabile:				
				Peso% OO
Obiettivo Operativo	Cod.: OS_OO_Cra_U O_tip (matricola)_n	1-Ann.le 2-Bien.le 3-Trie.le	Tip : 1 orga 2 indiv. 3 gruppo (%)	Descrizione:
Indicatore 1 OS_OO_Cra_UO_t p (matricola)_l_n	Descrizione:			
Formula di calcolo:				
Fonte dei dati:				
Valore base	Target anno 1 :	Target anno 2	Target anno 3	
Indicatore 2 OS_OO_Cra_UO_t p (matricola)_l_n	Descrizione:			
Formula di calcolo:				
Fonte dei dati:				
Valore base	Target anno 1 :	Target anno 2	Target anno 3	
Indicatore 3 OS_OO_Cra_UO_t p (matricola)_l_n	Descrizione:			
Formula di calcolo:				
Fonte dei dati:				
Valore base	Target anno 1 :	Target anno 2	Target anno 3	

Se necessario aggiungere ulteriori indicatori

Se l'OO è di gruppo/condiviso tra più unità operative specificare la quota in carico

Se l'OO è di tipo individuale specificare nel cod la matricola

### Principali attività previste per il conseguimento dell'obiettivo operativo

Cod. OO	Attività	Inizio	Fine	Referente	Output
OS_OO_Cra_UO_t p (matricola)_n					





Legenda Cod. tipologia<sup>17</sup>:

<b>Legenda Pubblicazioni</b>	
1	Libri se dotati di ISBN/DOI
2	Capitoli di libri se dotati di ISBN/DOI
3	Atti di congressi internazionali se dotati di ISBN/DOI
4	Atti di congressi nazionali se dotati di ISBN/DOI
5	Articolo su rivista internazionale
6	Articolo su rivista nazionale
7	Relazioni e interventi pubblicati negli atti di convegni e congressi internazionali
8	Relazioni e interventi pubblicati negli atti di convegni e congressi nazionali
9	Banche dati e carte tematiche esclusivamente se corredate da pubblicazioni atte a consentirne adeguata valutazione
10	Software esclusivamente se corredato da pubblicazioni atte a consentirne adeguata valutazione
<b>Legenda lavori</b>	
11	Relazioni e note tecniche <b>interne</b> attinenti alle funzioni assegnate
12	Relazioni e note tecniche <b>esterne</b> prodotte in rappresentanza dell'Istituto
13	Responsabilità di progetti o di funzioni specifiche documentate
14	Contributi personali a commissioni e gruppi di lavoro nazionali e internazionali
15	
16	
17	
18	
19	
20	

---

<sup>17</sup> La codifica verrà implementata in fase operativa

## 13 Allegato tecnico 5

### DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

A cura dell'OIV ISFOL

Roma, 5 Dicembre 2012

## INDICE

PREMESSA	49
Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per la Dirigenza	50
Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per i Responsabili di UO	29
Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per RICERCATORI E TECNOLOGI	54
Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per il PERSONALE – LIVELLI IV-VIII	55



## **PREMESSA**

Il presente documento è redatto in linea con le indicazioni della CiVIT come espresse nella Delibera n.114/2010.

Il dizionario si concentra sui comportamenti organizzativi che rappresentano, insieme ai risultati operativi-gestionali, i due ambiti della performance individuale come esplicitato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'adozione del dizionario delle competenze rende la metodologia di valutazione dei comportamenti manifestati dall'individuo il più possibile basata su criteri condivisi e omogenei. Tale articolazione facilita il valutatore nella definizione, attraverso uno schema pre-definito, degli obiettivi assegnati e nella valutazione dei risultati espressi più idonee per valutare il singolo Individuo nella logica del miglioramento e, dall'altro, per il valutato c'è il vantaggio di conoscere lo schema di riferimento e di essere valutato sulla base di competenze comuni agli altri colleghi dell'amministrazione.

Lo scopo è fornire all'amministrazione uno strumento che aiuti un'adeguata gestione, valutazione e sviluppo delle professionalità dell'Istituto e renda più trasparente e condivisi con i lavoratori i criteri di valutazione.

Le competenze individuate nel dizionario sono state declinate in comportamenti organizzativi, per agevolare la loro valutazione secondo i criteri della valorizzazione del merito e della trasparenza. In quest'ottica le competenze esprimono i comportamenti/ requisiti in possesso dell'individuo e che l'individuo esprime nello svolgere correttamente le attività relative alla posizione ricoperta, al proprio ruolo e agli obiettivi assegnati. Esse rappresentano le competenze agite nel proprio lavoro e per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Il dizionario delle competenze è organizzato in ambiti, fattori e descrittori distinguendo fra dirigenti, responsabili di unità organizzative, ricercatori e tecnologi, considerando la particolarità dell'istituto quale Ente di ricerca, e il resto del personale.

.A ciascun ambito, nel sistema di misurazione e valutazione delle performance, viene associato un valore di riferimento, in relazione al profilo professionale e alla funzione svolta, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori e una maggiore trasparenza degli obiettivi assegnati e risultati attesi.

Nell'assegnazione degli obiettivi possono essere indicate le priorità da raggiungere in relazione alle attività da svolgere e ai risultati attesi. Il presente dizionario delle competenze verrà periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'Amministrazione, a fronte delle strategie adottate dall'istituto attraverso la mappatura dei ruoli presenti in istituto, e in linea con gli obiettivi strategici, gestionali e organizzativi che l'Amministrazione si dà.

Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per la Dirigenza generale		
Ambiti	Fattori	Descrittori
<b>GESTIONE PROBLEM SOLVING</b>	<b>E Programmazione e gestione delle risorse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime competenze tecniche, amministrative/gestionali e metodologiche, sia nello svolgimento della propria attività sia nella gestione delle risorse attribuite</li> <li>• Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività, ottimizzando le procedure i procedimenti.</li> <li>• Pianifica progetti/attività e attiva processi di gestione, verifica e controlla, nel rispetto dell'ottimizzazione delle risorse, tempi e qualità.</li> </ul>
	<b>Gestione delle criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi.</li> <li>• Assume decisioni tempestive e individua soluzioni anche in carenza di informazioni esaustive.</li> <li>• Assume, quando di competenza la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala in termini collaborativi.</li> </ul>
	<b>Iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un approccio improntato alla flessibilità e alla individuazione di soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto</li> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività e modelli</li> <li>• Anticipa situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento</li> </ul>
<b>LEADERSHIP E GOVERNO DELLE RELAZIONI</b>	<b>Gestione e sviluppo competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale di competenza e sviluppa un adeguato clima partecipativo</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro</li> <li>• Promuove il rispetto delle pari opportunità e non discriminazione</li> </ul>
	<b>Motivazione del personale agendo come modello di ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment</li> <li>• Esprime capacità di leadership rafforzando la fiducia e il miglioramento continuo</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti di interesse</li> </ul>
	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuisce alla creazione dei network professionali sia interni attraverso attività inter-organizzative sia esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto.</li> <li>• Assicura e promuove modalità di comunicazione e trasparenza con l'utenza interna ed esterna e gli stakeholder.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attiva modalità comunicative e di interazione con interlocutori esterni qualificati, stakeholder e l'utenza finale..</li> </ul>
<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse</li> <li>• Contribuisce attivamente al raggiungimento della performance orientata a processi trasversali</li> <li>• Stabilisce e aggiorna un sistema informativo interno a supporto del monitoraggio e il controllo dei risultati e degli impatti.</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizza l'attività sui risultati da conseguire trasmettendo chiaramente gli obiettivi da raggiungere fornendo necessari strumenti per il loro raggiungimento</li> <li>• Attribuisce obiettivi misurabili e li articola in attività e compiti, secondo criteri di priorità e li distribuisce in relazione alle professionalità e alle competenze del personale assegnato.</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti.</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea le condizioni per una comunicazione efficace e condivisa sugli obiettivi strategici ed operativi e relativi risultati verso il personale e gli altri portatori di interesse</li> <li>• Definisce appropriate forme di gestione degli obiettivi, risorse e informazioni, attraverso la definizione di strumenti e processi adeguati.</li> <li>• Sviluppa e condivide la cultura della performance e del risultato, della trasparenza e integrità e della qualità dei servizi.</li> </ul>

Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per la Dirigenza di II fascia i Responsabili di UO		
Ambiti	Fattori	Descrittori
<b>GESTIONE PROBLEM SOLVING</b>	<b>E Programmazione e gestione delle risorse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime competenze tecniche, amministrative/gestionali e metodologiche, sia nello svolgimento della propria attività sia nella gestione delle risorse attribuite</li> <li>• Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività nel rispetto delle procedure.</li> <li>• Pianifica progetti/attività e attiva processi di gestione, verifica e controlla, nel rispetto dell'ottimizzazione delle risorse, tempi e qualità.</li> </ul>
	<b>Gestione delle criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi.</li> <li>• Assume decisioni tempestive e individua soluzioni anche in carenza di informazioni esaustive.</li> <li>• Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala in termini collaborativi al superiore.</li> </ul>
	<b>Iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un approccio improntato alla flessibilità e alla ricerca di soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto</li> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività e modelli</li> <li>• Anticipa situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento</li> </ul>
<b>LEADERSHIP E GOVERNO DELLE RELAZIONI</b>	<b>E Gestione sviluppo competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale di competenza e sviluppa un adeguato clima partecipativo</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo</li> <li>• Promuove il rispetto delle pari opportunità e non discriminazione</li> </ul>
	<b>Motivazione del personale agendo come modello di ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment</li> <li>• Esprime capacità di leadership rafforzando la fiducia e il miglioramento continuo</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti di interesse</li> </ul>
	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuisce alla creazione dei network professionali sia interni attraverso attività inter-organizzative sia esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto.</li> <li>• Assicura e promuove modalità di divulgazione e comunicazione e trasparenza verso l'utenza interna ed esterna.</li> <li>• Attiva modalità comunicative e di interazione con interlocutori esterni qualificati.</li> </ul>

<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse</li> <li>• Contribuisce attivamente al raggiungimento della performance orientata</li> <li>• Implementa il sistema informativo interno a supporto del monitoraggio e il controllo dei risultati e degli impatti.</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizza l'attività sui risultati da conseguire trasmettendo chiaramente gli obiettivi da raggiungere fornendo necessari strumenti per il loro raggiungimento</li> <li>• Attribuisce obiettivi misurabili e li articola in attività e compiti, secondo criteri di priorità e li distribuisce in relazione alle professionalità e alle competenze del personale assegnato.</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti.</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea le condizioni per una comunicazione efficace e condivisa sugli operativi e relativi risultati verso il personale e gli altri colleghi</li> <li>• Definisce appropriate forme di gestione degli obiettivi, risorse e informazioni, attraverso la definizione di strumenti e processi adeguati.</li> <li>• Sviluppa e condivide la cultura del risultato e delle performance</li> </ul>

Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per RICERCATORI E TECNOLOGI		
Ambiti	Fattori	Descrittori
<b>COMPETENZE TECNICO- PROFESSIONALIE</b>	<b>Sviluppo e condivisione della conoscenza, analisi e soluzione dei problemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale.</li> <li>• Riassume efficacemente i termini di un problema, individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi e le possibili soluzioni o le possibili alternative utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</li> <li>• Organizza e verifica regolarmente il proprio lavoro e/o quello del gruppo di lavoro e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a scadenze, risultati e criticità.</li> </ul>
<b>COMPETENZE GESTIONALI E REALIZZATIVE</b>	<b>Autonomia, accuratezza e flessibilità)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetta i tempi e mette in atto azioni efficaci per il raggiungimento degli obiettivi e segnala tempestivamente eventuali criticità.</li> <li>• Esprime indipendenza nell'esecuzione delle attività e nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche, analisi e soluzione dei problemi nel rispetto delle precisione ed esattezza richieste dalle circostanze specifiche, dalle migliori pratiche e dalla natura del compito assegnato</li> <li>• Dimostra propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo.</li> </ul>
<b>COMPETENZE RELAZIONALI E COMUNICATIVE</b>	<b>Gestione della comunicazione, della relazione, collaborazione e coordinamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica e favorisce la circolazione di informazioni dimostrando propensione ad allargare ed arricchire le attività e a condividerle con il gruppo di lavoro e con gli interlocutori esterni.</li> <li>• Cura i rapporti con il gruppo di lavoro, i colleghi e gli interlocutori esterni, individuando ed utilizzando modalità appropriate.</li> <li>• Tiene conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi e garantisce il proprio contributo per raggiungere gli obiettivi organizzativi e relativi risultati.</li> </ul>

<b>Le competenze relative ai comportamenti organizzativi per il PERSONALE – LIVELLI IV-VIII</b>		
<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Descrittori</b>
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	<b>Sviluppo e condivisione della conoscenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime il livello richiesto di autonomie e indipendenza nell'esecuzione delle attività assegnate e nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche, analisi e soluzione dei problemi.</li> <li>• Organizza il proprio lavoro in modo sistematico e accessibile, verificando regolarmente l'andamento e lo stato di avanzamento rispetto a criticità e scadenze.</li> <li>• Utilizza appieno le proprie competenze e mette a frutto le opportunità formative ricevute.</li> </ul>
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>	<b>Accuratezza, puntualità e flessibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetta la programmazione e controlla i tempi di esecuzione dell'attività i per il raggiungimento degli obiettivi e segnala tempestivamente eventuali criticità.</li> <li>• Opera con l'attenzione, la precisione e rispettando il livello qualitativo nella prestazione effettuata</li> <li>• E' disponibile a adattarsi al cambiamento professionale e/o organizzativo e a garantire il proprio contributo per raggiungere gli obiettivi organizzativi e relativi risultati .</li> </ul>
<b>COMPETENZE RELAZIONALI E COMUNICATIVE</b>	<b>Gestione della comunicazione, della relazione e collaborazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collabora in modo costruttivo ove questo sia necessario e/o richiesto, ed è disponibile ad adeguarsi a esigenze emergenti e a garantire il proprio contributo per raggiungere obiettivi organizzativi.,</li> <li>• Comunica e favorisce la circolazione di informazioni dimostrando propensione ad allargare ed arricchire le attività e a condividerle con il gruppo di lavoro.</li> <li>• Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi ai superiori e ai colleghi contribuendo alla costruzione di rapporti chiari e corretti nella struttura organizzativa di appartenenza.</li> </ul>