

Sistema di misurazione e Valutazione della performance

anno 2024

Indice

0 - Premessa	2
1- L'INFN	4
1.1 FUNZIONAMENTO E ORGANIZZAZIONE	4
1.2 GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	6
2- Mappatura degli stakeholder	8
3 - Il ciclo di gestione della performance in sintesi	12
4 - La performance organizzativa	14
5 - La performance individuale	17
5.1 LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DELLE STRUTTURE	20
5.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	21
5.3 LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DELLE DIREZIONI E DEI SERVIZI PROFESSIONAL DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DEI RESPONSABILI DELLE DIVISIONI NELLE STRUTTURE	22
5.4 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DEI RESPONSABILI DELLE UNITÀ FUNZIONALI E DEI SERVIZI, REPARTI, UFFICI, PRESSO LE STRUTTURE	23
5.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO ED AMMINISTRATIVO NON TITOLARE DI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	24
6 - Le fasi e i soggetti coinvolti	26
6.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	27
6.2 IL MONITORAGGIO INTERMEDIO	28
6.3 I COLLOQUI DI FEEDBACK	28
6.4 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE	29
6.5 TABELLE RIEPILOGATIVE	30
7 - Procedure di conciliazione	35



0 Premessa

Il presente documento descrive la struttura e le modalità di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) nell'INFN, e aggiorna il precedente approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n.16262 del 29-04-2022, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, modificato dal D.Lgs. 74/2017 (di seguito indicato come Decreto). Tale normativa prevede, infatti, che "le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". Il documento tiene conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

A tal proposito il DFP ha specificato, con la nota circolare DFP 0000980-P-09/01/2019, che la previsione normativa dell'aggiornamento annuale ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

Pertanto, in considerazione:

- delle novità introdotte dal D.L. 80/2021 convertito in L. 113/2021, così come dettagliate nel D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022 e nel successivo DPCM 30 giugno 2022, n. 132, pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 7 settembre 2022;
- dell'intervenuta nuova organizzazione dell'assetto amministrativo dell'Amministrazione Centrale dell'INFN, (Disciplinare Organizzativo della Amministrazione Centrale dell'INFN adottato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16539 del 26 gennaio 2023);
- delle raccomandazioni formulate dall'OIV nella Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni per l'anno 2022;
- dell'esperienza applicativa maturata nella gestione del Ciclo della Performance 2022 e 2023, che ha dato prova della prima applicazione della performance all'intero settore amministrativo comprensivo dei livelli IV-VIII;
- della Direttiva a firma del Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo del 24 marzo 2023 in materia di Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- del DL. 13 del 24 febbraio 2023 convertito nella Legge n. 41 del 21 aprile 2023;
- del Decreto Ministeriale emanato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 giugno 2023 in materia di Competenze trasversali, avente ad oggetto "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni".

Si ritiene opportuno procedere all'aggiornamento e all'integrazione del SMVP per l'anno 2024.

A seguito della verifica e degli esiti ottenuti circa la solidità dell'impianto strutturato negli anni precedenti è stata confermata l'impostazione del Sistema precedente ed è stata consolidata la valutazione dei Direttori di Struttura, con riferimento alle attività di amministrazione e gestione della Struttura stessa, introdotta per la prima volta come progetto pilota nel SMVP 2022.

Gli obiettivi finali dell'aggiornamento del Sistema per l'anno 2024 sono quindi chiaramente riconoscibili nella Promozione e Valorizzazione della Cultura della Valutazione e nella ottimizzazione della gestione del ciclo della performance mediante il perfezionamento e l'uso sistematico del software di gestione "Strategic Pa" per tutte le fasi del Ciclo della Performance.

L'attuale SMVP, come previsto dalla normativa, definisce in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le metodologie, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema in caso di disaccordo con la valutazione della performance individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMVP dell'Istituto prefigura le necessarie connessioni tra la programmazione scientifica e la definizione degli obiettivi specifici e delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Il SMVP adottato per l'anno 2022, attuato anche per il 2023 previo assenso dell'OIV, ha tenuto conto degli indirizzi metodologici e applicativi emanati dal DFP con le linee di indirizzo contenute nelle Direttive n. 1 del giugno 2017 e n. 3 del novembre 2018, sia nella redazione del Piano della Performance 2019-2021, sia nella relazione sulla Performance 2018 e nella relativa implementazione dei processi istituzionali di programmazione e valutazione.

Il SMVP per l'anno 2021 aveva già recepito ed attuato le disposizioni sulla misurazione e valutazione della performance individuale contenute nelle Linee Guida del DFP n. 5 del dicembre 2019, estendendo la misurazione e la valutazione della Performance a tutto il personale inquadrato nei livelli IV-VIII.

Resta esclusa dal presente Sistema la valutazione dei ricercatori e dei tecnologi relativamente alle attività di ricerca scientifica o tecnologica, nelle more del completamento dell'iter previsto dall'art. 74, c. 4, del D.Lgs. 150/2009 dell'emanazione delle specifiche linee guida in materia da parte degli organi preposti.



1 L'INFN

1.1 Funzionamento e organizzazione

L'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare promuove, coordina ed effettua la ricerca scientifica nel campo della fisica nucleare, subnucleare, astro-particellare e delle interazioni fondamentali, nonché la ricerca e lo sviluppo tecnologico pertinenti all'attività in tali settori. Le attività di ricerca dell'INFN si svolgono tutte in un contesto di competizione internazionale, in stretta collaborazione con il mondo universitario italiano, sulla base di consolidati e pluriennali rapporti convenzionali. L'Istituto gode di autonomia statutaria e regolamentare, entro i limiti stabiliti dalla normativa vigente, in particolare il D.Lgs. 213/2009 e il D.Lgs. 218/2016, secondo le direttive e sotto la vigilanza del Ministero dell'università e ricerca (MUR).

Al fine di mantenere nel tempo una struttura organizzativa fortemente competitiva a livello internazionale, l'INFN opera su base diffusa in tutto il territorio nazionale servendosi di tre tipi diversi di unità operative definite "Strutture": i Laboratori Nazionali, le Sezioni e i Centri Nazionali.

All'interno delle singole Strutture possono essere istituite Aree, Direzioni, Divisioni, Unità Funzionali, Servizi, Reparti e Uffici, così come previsto dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

Sono organi dell'Istituto:

- il Presidente, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura l'unitarietà dell'indirizzo scientifico e gestionale e rappresenta l'Istituto stesso nelle relazioni interne e nei rapporti a rilevanza esterna;
- il Consiglio Direttivo, principale organo decisionale e di governo, il quale esercita le funzioni di indirizzo sulla base delle indicazioni generali determinate nei piani pluriennali e opera le scelte di programmazione scientifica avvalendosi dei pareri delle Commissioni Scientifiche Nazionali e del Consiglio Tecnico Scientifico;
- la Giunta Esecutiva, che assicura il coordinamento nazionale della gestione dei mezzi strumentali, finanziari e di personale dell'Istituto;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile.

In particolare, il Consiglio Direttivo, come da art. 12 dello Statuto, è composto dal Presidente, dai componenti della Giunta Esecutiva, dai Direttori delle Sezioni e dei Laboratori Nazionali, da due rappresentanti del MUR e da uno del Ministero dello Sviluppo Economico, nonché da un rappresentante eletto dal personale ricercatore e tecnologo e da un rappresentante eletto dal personale tecnico e amministrativo dell'Istituto.

Tra le prerogative del Consiglio Direttivo vi è, in particolare, quella di eleggere i componenti della Giunta Esecutiva e di nominare, a maggioranza assoluta dei suoi componenti, i Direttori delle diverse Strutture partendo da una base ampia costituita non solo da personale INFN ma anche da personale universitario e di altre istituzioni di ricerca, anche estere.

La figura 1 mostra l'organizzazione manageriale e scientifica dell'Istituto.

Tra le Strutture dell'Istituto assume particolare rilevanza l'Amministrazione Centrale, coordinata dal Direttore Generale, che si caratterizza come l'unità organizzativa che, nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima, svolge i compiti di seguito previsti:

- gestisce le funzioni amministrative centralizzate;
- svolge funzioni d'indirizzo, coordinamento e verifica dell'attività amministrativa decentrata;
- assicura i servizi tecnici, professionali e di monitoraggio centrali;
- cura la predisposizione e l'esecuzione degli atti deliberativi di competenza, sulla base delle direttive della Giunta Esecutiva.

Lo Statuto dell'INFN e il Regolamento di organizzazione e funzionamento sono reperibili sulle pagine istituzionali dell'Ente al seguente link:

https://www.ac.infn.it/normativa/REGOLAMENTI_DISCIPLINARI.php

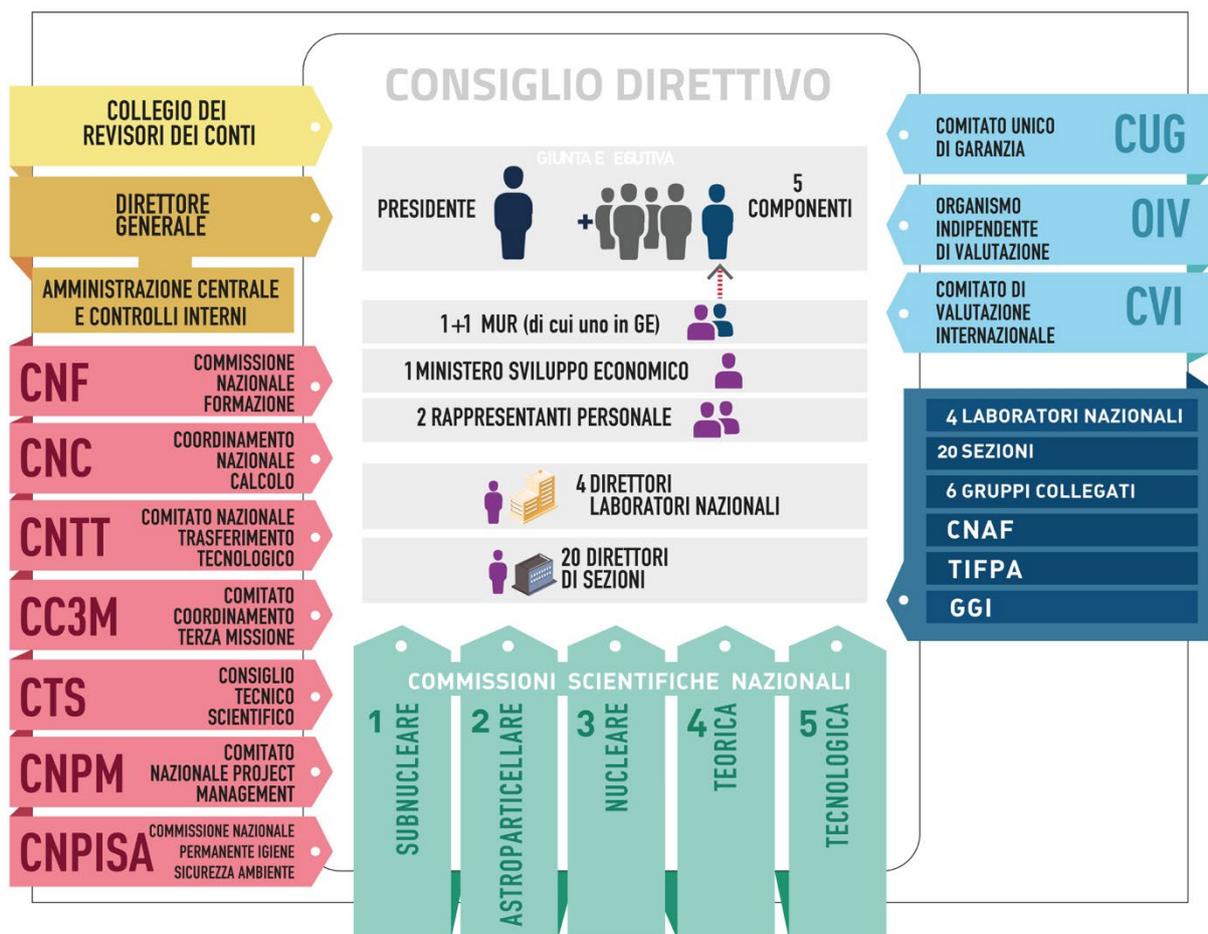


Figura 1 - L'organizzazione scientifica e manageriale dell'INFN

La rappresentazione grafica delle diverse articolazioni dell'Amministrazione Centrale, come definita dal nuovo Disciplinare Organizzativo approvato con delibera CD n. 16539 del 26/01/2023, è schematizzata in figura 2.

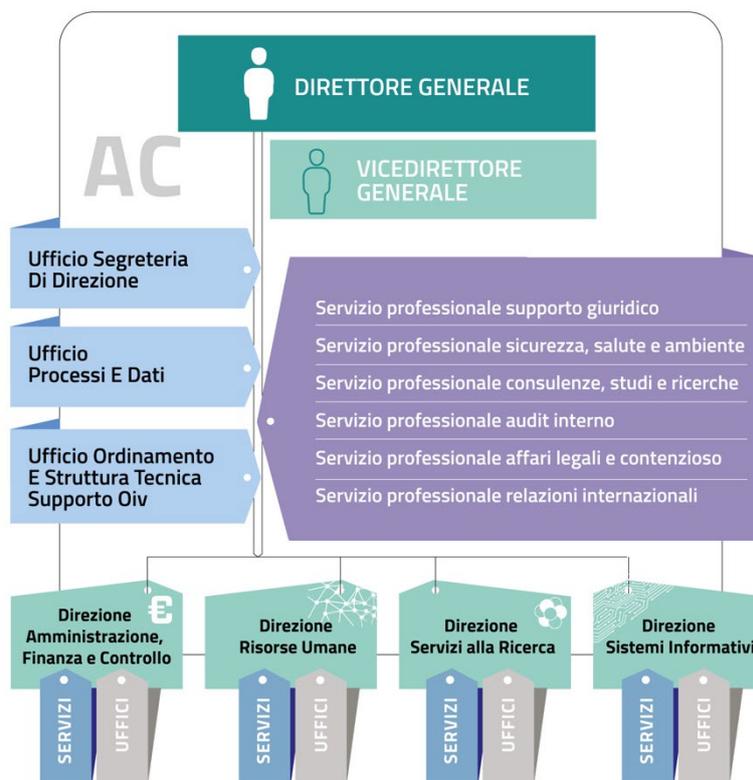


Figura 2 - Organigramma della Amministrazione Centrale dell'INFN

I Laboratori Nazionali e i Centri Nazionali sono articolati in Divisioni, Servizi e Unità funzionali che rispondono direttamente al Direttore. Divisioni, Servizi e Unità funzionali possono a loro volta essere articolati in sottostrutture come riportato graficamente in figura 3. Le Sezioni dell'Istituto hanno invece un'articolazione più semplice e sono composte solo da Servizi, eventualmente articolati in Uffici, che rispondono direttamente al Direttore.

Nelle strutture dell'istituto non tutte le unità organizzative sono attivate. I disciplinari organizzativi delle strutture sono disponibili sulle pagine istituzionali dell'Ente al seguente link:

https://www.ac.infn.it/normativa/REGOLAMENTI_DISCIPLINARI.php.

1.2 Gestione del ciclo della performance

I ruoli essenziali a garanzia dell'efficacia del Sistema sono ricoperti da:

- il Consiglio Direttivo, e la Giunta Esecutiva;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

I soggetti attuatori del ciclo della performance sono:

- La Giunta Esecutiva;
- I Direttori delle strutture;
- Il Direttore Generale;
- I Direttori di AC e i Responsabili delle articolazioni delle strutture

Questi soggetti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili dell'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti.

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Istituto, il Direttore Generale rappresenta la figura gestionale apicale dell'Ente. Svolge il suo ruolo nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima e assolve le sue funzioni, definite dallo Statuto, in stretta collaborazione con il Presidente.

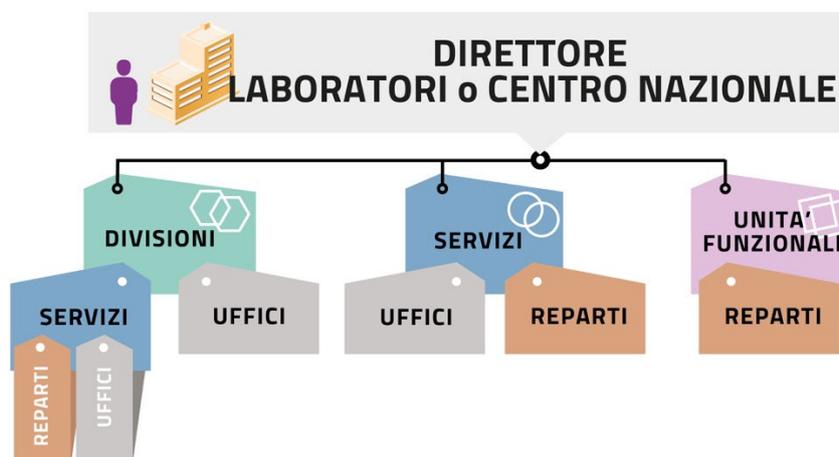


Figura 3 – Struttura tipo dei Laboratori Nazionali e dei Centri Nazionali dell'INFN

All'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4 del Decreto, compete:

- il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema e l'acquisizione delle informazioni di carattere previsionale e consuntivo, elaborate nell'ambito dello stesso;
- la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore Generale;
- l'elaborazione di una relazione sullo stato del Sistema e la comunicazione della stessa agli organi previsti dal Decreto;
- la validazione della Relazione sulla Performance;



2 Mappatura degli stakeholder

Le Linee Guida n. 4 del novembre 2019 del DFP richiedono ai soggetti pubblici di procedere alla mappatura degli stakeholder. La corretta individuazione degli stakeholder di riferimento e l'analisi del loro grado di interesse e di capacità di incidere sulle attività dell'Ente costituisce uno dei cardini per il corretto svolgimento dell'intero Ciclo della Performance, e in modo particolare per una adeguata valutazione partecipativa.

Per stakeholder o portatore d'interesse, si intende una persona od organizzazione che può influenzare, essere influenzato, o percepire sé stesso come influenzato, da una decisione o attività ovvero dal raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione. In altri termini, lo stakeholder è un soggetto che ritiene di detenere un "titolo" per entrare in relazione con una determinata organizzazione.

La individuazione degli stakeholder esterni dell'Istituto che possono avere rilevanza nell'attuazione del ciclo della Performance ha portato ad una classificazione per tipologia, categoria e, se del caso, per sottogruppi.

Si riporta di seguito nella tabella 1 la mappatura dei principali stakeholder esterni dell'INFN.

Per stakeholder interni si intendono i soggetti interni all'organizzazione dell'Istituto, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa. Gli stakeholder interni individuati sono descritti nella tabella 2.

La figura 4 rappresenta schematicamente gli stakeholder interni ed esterni dell'INFN.

Per quanto riguarda la valutazione partecipativa, l'Istituto ha accompagnato la ricognizione degli stakeholder avviando, contemporaneamente, un progetto sperimentale di verifica interna delle attività e della qualità delle prestazioni dei servizi della Amministrazione Centrale (customer satisfaction).

Il progetto, di durata biennale (2021-2022), è stato finalizzato a verificare i livelli di efficacia e di efficienza richiesti dall'Istituto, nel suo complesso, a seguito di un'indagine sul grado di soddisfazione dei servizi forniti in modo da definire un piano di qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale.

Le strutture coinvolte nel progetto hanno manifestato un generale grado di soddisfazione nei confronti dei servizi forniti confermando i processi e i comportamenti adeguati dell'Amministrazione Centrale. Sono inoltre emerse alcune criticità che, come raccomandato anche dal CVI, hanno permesso di porre in atto le opportune correzioni.

Le informazioni ottenute analizzando i risultati hanno costituito una base rilevante anche per la predisposizione del nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale.

L'esito dei risultati raggiunti e il percorso di miglioramento conseguito sono stati illustrati durante la 3° edizione dell'Evento formativo nazionale "INFN CONDIVIDE", nel maggio 2023. Le informazioni acquisite a seguito dell'indagine saranno alla base dei piani di sviluppo operativo che verranno elaborati ed attuati gradualmente nel prossimo futuro.

L'esperienza del progetto relativo alla customer satisfaction verrà replicata nel 2024 con stakeholder esterni, riferendosi, inizialmente, in particolare, alle università e agli altri enti pubblici di ricerca.

L'analisi dei risultati dei progetti di customer satisfaction progressivamente realizzati contribuirà alla valutazione dell'impatto reciproco dell'Ente sugli stakeholder e sulla società. Nello stesso tempo permetterà anche di valutare la

sua capacità di creare valore pubblico fornendo informazioni rilevanti per l'elaborazione di un bilancio sociale della propria attività.



Figura 4 - INFN: schema stakeholder interni ed esterni

TIPOLOGIA	CATEGORIA	DETTAGLIO
ISTITUZIONALI		
Ministeri		MUR, MI, MiC, MEF, MAECI, MIMS, MITD, MTE, MS, MiSE, MPA, DFP, DPO
Corte dei Conti		
Avvocatura dello Stato		
ARAN		
ANAC		
Garante della Privacy		
Ispettorati del Lavoro		
ASL		
INPS		
INAIL		
Agenzie delle Entrate		
Prefetture		
Regioni		
ANVUR		
CULTURALI		
Università		Italiane ed estere
Enti pubblici di ricerca		CNR, INAF, ASI, INGV, OGS, ENEA
Istituti scientifici		Italiani ed esteri
Laboratori di ricerca		Italiani ed esteri
Associazioni scientifiche		
Professori universitari		
Insegnanti		
Studenti		
Media di comunicazione		
SOCIALI		
Imprese		Produttori di forniture, erogatori di servizi, esecutori di lavori, operanti nei settori della ricerca e della tecnologia
Società partecipate		Camere di commercio
Organizzazioni Sindacali		
Società finanziarie		
Istituti certificati		
Figure Professionali		Medici autorizzati e competenti, mandatari brevettuali
Cittadini		

Tabella 1 - Principali stakeholder esterni dell'INFN

TIPOLOGIA	CATEGORIA	DETTAGLIO
ORGANI INFN		
		Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva Comitato di Valutazione Internazionale Comitato Unico di Garanzia Commissioni Scientifiche Nazionali Commissione Nazionale Formazione Coordinamento Nazionale Calcolo Comitato Nazionale Trasferimento Tecnologico Comitato Coordinamento Terza Missione Consiglio Tecnico Scientifico Comitato Nazionale Project Management Commissione Nazionale Permanente Igiene Sicurezza Ambiente Direttore Generale Organismo Indipendente di Valutazione
PERSONALE INFN		
		Ricercatori Tecnologi Tecnici Amministrativi Assegnisti e borsisti

Tabella 2 - Stakeholder interni dell'INFN



3 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi

Il ciclo di gestione della performance dell'Istituto, alla luce di quanto stabilito dal Decreto e dalle linee guida del DFP, nell'ottica di una strategia integrata finalizzata all'omogeneità e funzionalità delle attività di programmazione, è predisposto con tempi, modalità e contenuti che lo rendono integrante e coerente con il Piano Triennale di Attività (PTA), con il Bilancio di previsione e, in particolare, il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di Bilancio, nonché con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Il Piano è articolato secondo le seguenti fasi:

- **Avvio del ciclo di gestione della performance:** definizione delle linee strategiche per il triennio che vengono sviluppate con focus e approfondimenti diversi rispetto agli altri documenti programmatici (Piano Triennale di Attività, Bilancio Preventivo e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione).
- **Definizione, condivisione e assegnazione degli obiettivi da conseguire:** secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009, nella sezione seconda del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) vengono definiti e assegnati, su base triennale, gli obiettivi specifici e, su base annuale, gli obiettivi operativi.
- **Misurazione:** si tratta dell'attività che serve a quantificare, a conclusione del periodo di riferimento, i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso; ciò si realizza tramite indicatori i cui esiti, confrontati con i target, determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione prevede un monitoraggio intermedio finalizzato a verificare la necessità di ricorrere a eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.
- **Valutazione:** consiste nella formulazione di una valutazione complessiva sulla performance intesa a comprendere anche i fattori esogeni o endogeni che hanno influenzato in senso positivo o negativo il raggiungimento degli obiettivi di performance.
- **Validazione e conclusione del ciclo di gestione della performance:** il ciclo si chiude con la redazione della Relazione sulla Performance e la sua validazione da parte dell'OIV.

L'art. 3 del Decreto stabilisce, al comma 2, che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti".

L'obiettivo è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa finalizzata al soddisfacimento dei bisogni della collettività, ad un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, nonché ad un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

La valutazione ha per oggetto la performance organizzativa e la performance individuale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione che si delinea sarà utilizzato con la finalità di misurare e valutare in prima istanza la performance organizzativa dell'INFN.

Saranno poi individuate le modalità per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

A tal proposito è opportuno puntualizzare che l'Istituto, nella realizzazione della sua attività istituzionale di ricerca, è strutturalmente abituato a sottoporsi a valutazione e misurazione, sia per la definizione degli obiettivi (per esempio bandi competitivi per ottenere fondi, proposte di nuove iniziative a comitati internazionali, o a comitati di revisione di proprie soluzioni all'interno di progetti internazionali), sia per il raggiungimento degli stessi (per esempio sistema di deliverable e milestone, giudizio dei pari per pubblicazione articoli e citazioni degli stessi, presentazioni a conferenze, eccetera).

Nelle versioni 2020 e 2021 del SMVP era stato inizialmente definito un sistema di valutazione individuale che, in prima applicazione, aveva stabilito la condivisione e l'assegnazione di obiettivi alle sole persone che ricoprono un incarico di responsabilità.

Successivamente, nel SMVP 2022, poi applicato anche nel 2023, è stata prevista l'estensione della valutazione a tutto il personale tecnico-amministrativo ed è stato, altresì, attuato un progetto pilota per la valutazione dei direttori delle strutture INFN relativamente alla posizione di responsabilità gestionale e amministrativa ricoperta.

Il SMVP 2024 si applica a tutto il personale in posizione di responsabilità gestionale ed amministrativa, inclusi i direttori delle strutture INFN, e a tutto il personale tecnico-amministrativo. Restano esclusi dal sistema i ricercatori e i tecnologi per tutte le attività scientifiche e di ricerca, in quanto l'attività di ricerca scientifica e tecnologica esercitata dal personale non risulta ricompresa nel sistema della Performance e rimane di stretta competenza dell'ANVUR quale organo preposto a valutarne la qualità.



4 La Performance Organizzativa

La performance organizzativa è data dal contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente la performance organizzativa deve tendere:

- all'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa, in quanto si riferisce ai risultati che si possono considerare attesi dall'attività di un'amministrazione pubblica, deve:

- tener conto dei progetti strategici e di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tener conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione;
- avere come punto di riferimento l'impatto sulla società al fine di creare valore pubblico.

La performance organizzativa si può articolare su tre livelli:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi dell'ente considerato nel suo insieme;
- la performance delle singole strutture organizzative;
- i processi ed i progetti che coinvolgono relazioni inter-strutture.

L'INFN nel proprio Piano Triennale di Attività definisce gli obiettivi strategici generali che intende realizzare e che sono di carattere prettamente scientifico. In quanto ente pubblico di ricerca vigilato dal MUR, è per dettato normativo soggetto alla competenza dell'ANVUR e quindi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e cioè alla valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca. La valutazione ANVUR ha mostrato, nelle diverse tornate svolte fino ad oggi (2004-2010, 2011-2014 e 2015-2019), che l'INFN è in grado di soddisfare in maniera eccellente le performance legate alla ricerca, scopo primario dell'Ente.

Non di meno, per realizzare gli obiettivi strategici generali, l'attività di ricerca necessita di un'azione amministrativa che funga da supporto e facilitazione, e che consenta ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti. Ciò è tanto più vero nell'attività proprie dell'INFN, che gestisce programmi pluriennali, spesso di grandi dimensioni, quasi sempre nell'ambito di collaborazioni internazionali e con l'utilizzo di infrastrutture complesse. Di conseguenza la collaborazione tra ricercatori, tecnologi, personale amministrativo e tecnico assume una valenza centrale.

Il SMVP dell'Istituto intende dunque disciplinare le modalità di misurazione e valutazione della performance legata agli aspetti più strettamente gestionali e organizzativi, proprio allo scopo di mantenere e migliorare l'eccellenza dell'Ente nella ricerca.

Partendo dalle strategie individuate dal Consiglio Direttivo nel Piano Triennale di Attività sono state definite le macro-aree maggiormente rispondenti alla fase di cambiamento che l'Istituto pensa di realizzare nel breve periodo, in relazione alle risorse finanziarie a disposizione. In particolare, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono stati aggregati nelle seguenti tre aree strategiche:

- **Organizzazione**
- **Funzionamento**
- **Gestione delle Risorse Umane**

A ciascuna di queste macro-aree saranno associati obiettivi specifici, definiti su un orizzonte temporale triennale e operativi, su base annuale, e a questi ultimi saranno associati:

- indicatori;
- il valore di partenza degli indicatori (baseline);
- risultati e impatti attesi (target);
- unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Le caratteristiche comuni fra tutti gli obiettivi, così come definite dalla normativa vigente, sono:

- la rilevanza e la pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- la specificità e la misurabilità in termini concreti e chiari;
- la riferibilità a un arco temporale determinato corrispondente a un anno;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori costituiscono gli strumenti per misurare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo, essi rappresentano il cardine del sistema di misurazione; le loro principali dimensioni sono:

- lo stato delle risorse, inteso come quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione, che sono sia umane ed economico-finanziarie, sia risorse intangibili quali la salute organizzativa, la salute professionale, la salute di genere, la salute etica, la salute digitale;
- l'efficienza economica, finanziaria e produttiva, intesa come capacità di utilizzare al meglio le risorse nel raggiungimento dell'obiettivo, minimizzando i tempi e le risorse impiegate;
- l'efficacia quantitativa e qualitativa (erogata e fruita), intesa come adeguatezza del raggiungimento dei risultati rispetto alle aspettative;
- l'impatto, economico ed ambientale, che descrive l'effetto atteso o generato da uno specifico obiettivo nella società, nell'ottica di creazione di un valore aggiunto.
-

La misurazione complessiva riferita alla performance organizzativa si calcola mediante la media semplice degli obiettivi operativi appartenenti alla stessa area strategica seguita dalla media pesata delle tre aree strategiche.

I pesi, rappresentativi dell'importanza delle aree strategiche, sono attribuiti in fase di definizione degli obiettivi stessi all'interno della sezione seconda del PIAO dedicata al Piano della Performance.

La Misurazione della performance organizzativa dell'Istituto PO_{INFN} risulta quindi

$$PO_{INFN} = 1/100 \times \sum_{i=1}^3 P_i/n_i \times \sum_{j=1}^{n_i} V_{ij}$$

con:

P_i il peso relativo dell'area strategica, i come definito nel Piano della Performance, espressa in percentuale,

n_i il numero di obiettivi operativi previsti per l'area strategica i ,

V_{ij} la valutazione finale conseguita per l'obiettivo operativo j dell'area strategica i espressa in percentuale.

Come da normativa vigente, la valutazione della performance organizzativa è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione: la valutazione è realizzata tenendo conto della correttezza del ciclo della performance rispetto all'impianto complessivo del Sistema e della coerenza degli obiettivi oggetto di misurazione rispetto a quelli strategici e alla Mission dell'Istituto.



5 La Performance Individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del Decreto, riguarda l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi e professionali realizzati dal singolo dipendente per il raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione.

Con le modifiche apportate al Decreto dal D.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato il principio secondo il quale la performance individuale vada intesa come contributo del singolo alla performance complessiva dell'organizzazione. Ulteriori aggiornamenti sono stati apportati attraverso la pubblicazione del "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", adottato con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione il 28 giugno 2023, che esplica un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire. A seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato con pesi diversi sulla base del ruolo e delle responsabilità.

Nel SMVP dell'INFN viene definita la misurazione e la valutazione della performance delle figure di seguito individuate:

- Direttori delle Strutture
- Direttore Generale
- Direttori dell'Amministrazione Centrale
- Responsabili delle diverse unità organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture
- Intero personale tecnico e amministrativo dell'Istituto (livello IV-VIII).

I soggetti che partecipano al ciclo della valutazione della performance secondo quanto stabilito dal presente SMVP daranno tecnicamente seguito al processo di valutazione utilizzando la piattaforma applicativa **StrategicPA**.

Questo sistema informatico ingloba al proprio interno tutti i contenuti essenziali per la valutazione e costituisce un sistema di gestione completo del ciclo della performance.

Le dimensioni che andranno a comporre la performance individuale sono:

- 1) I risultati che possono essere raggiunti attraverso:
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'amministrazione nel suo complesso;
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - Attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati.
- 2) I comportamenti organizzativi e professionali, intesi anche come capacità di valutare i propri collaboratori.

La piattaforma StrategicPA prevede la predisposizione delle schede informatiche contenenti gli obiettivi individuali assegnati al personale valutato nonché la valorizzazione dei comportamenti organizzativi e professionali.

Per quanto attiene le competenze e i relativi comportamenti organizzativi questi potranno essere declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e potranno diventare importanti nella verifica del livello di competenze comportamentali possedute.

La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la differenza nella capacità di ricoprire un ruolo con successo è fatta dalle competenze comportamentali. Secondo la

definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono "delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito". Con l'adozione del DM del 28 giugno 2023, che definisce un modello di competenze trasversali centralizzato per il personale di qualifica non dirigenziale, il legislatore ha posto l'attenzione sulle dimensioni comportamentali di carattere trasversale considerate rilevanti nel contesto organizzativo, sintetizzato nella Figura 5.

Preso atto della centralità di questo modello in un'ottica di sviluppo delle competenze del personale di qualifica non dirigenziale, l'INFN si impegna a svolgere approfondimenti e conseguenti applicazioni all'interno della performance individuale a partire dai prossimi Sistemi di Misurazione e Valutazione.

Attraverso il SMVP l'INFN intende quindi valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione del personale ritenendo che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso. I comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente saranno presi in considerazione anche in relazione all'adempimento degli obblighi che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal codice di comportamento.

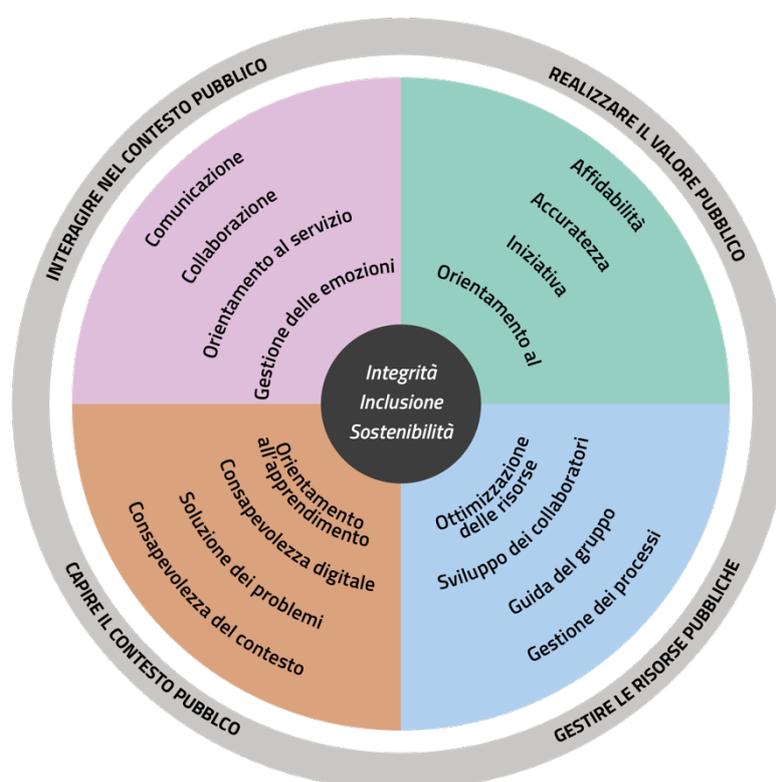


Figura 5 – Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane

Le valutazioni delle competenze e dei comportamenti che si riferiscono ai singoli profili lavorativi verranno utilizzati per evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità dimostrate dai valutati, così da poter individuare eventuali misure correttive e predisporre soluzioni di sviluppo professionale, tra le quali anche appositi piani formativi che accompagneranno valutati e valutatori nelle varie fasi del ciclo della performance. Il tutto dovrà contribuire alla promozione della cultura della valutazione della performance per raggiungere risultati di crescita professionale del personale con riferimento alle conoscenze, alle capacità e alle qualità che lo caratterizzano.

La valutazione complessiva della performance del personale è data da un punteggio ottenuto combinando il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance individuale e dei comportamenti organizzativi con la performance organizzativa dell'ente, come dettagliato in seguito per i diversi profili.

Il risultato finale che misura il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance, organizzativa e individuale, è classificato utilizzando quattro livelli di valutazione come indicato nella tabella 3.

RISULTATO COMPLESSIVO RAGGIUNTO	VALUTAZIONE
da 60% a 70%	Sufficiente
da 71% a 80%	Buono
da 81% a 94%	Ottimo
da 95% a 100%	Eccellente

Tabella 3

Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito una valutazione positiva superiore al 60%.

Per livelli di performance inferiori al 60% l'obiettivo si intende conseguito in modo insoddisfacente e, dunque, non è associato ad alcun coefficiente di risultato.

Per livelli di performance inferiori al 40% la valutazione si considera "valutazione negativa".

A tutto il personale Tecnico ed Amministrativo è riconosciuta una quota premiale il cui importo complessivo è determinato sommando al fondo della performance organizzativa gli avanzi di tutti i fondi presenti nel salario accessorio del personale TA.

Tale quota premiale è attribuita individualmente con un fattore moltiplicativo pari a 1,1 per chi consegue la valutazione di eccellente, pari a 1 per chi consegue la valutazione di buono o ottimo e pari a 0,9 per chi consegue la valutazione di sufficiente.

Ai responsabili di unità organizzative, inoltre, come previsto dai CCNI sul salario accessorio, è riconosciuta, all'interno dell'indennità di responsabilità, una ulteriore quota premiale calcolata sulla base della valutazione percentuale raggiunta al termine del ciclo di gestione della performance della rispettiva annualità. In questo caso la quota premiale è attribuita con un fattore moltiplicativo pari a 1 per chi consegue la valutazione di ottimo ed eccellente e pari a 0,9 per chi consegue la valutazione di buono e sufficiente.

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti di prima e seconda Fascia in servizio all'INFN sarà, inoltre, utilizzata per l'assegnazione della quota di indennità di risultato prevista dai rispettivi contratti secondo la tabella qui riportata:

RISULTATO COMPLESSIVO RAGGIUNTO	QUOTA DI INDENNITÀ DI RISULTATO ATTRIBUITA
Minore di 81%	0%
da 81% a 85%	85%
da 86% a 90%	90%
da 91% a 95%	95%
da 96% a 100%	100%

Tabella 4

5.1 La valutazione dei Direttori delle strutture

La misurazione e valutazione della performance dei Direttori delle strutture INFN, fino ad ora effettuata mediante un progetto pilota che ha permesso di verificare in alcune strutture la validità delle attività tese alla valutazione, sarà applicata a tutte le sedi dell'INFN, Laboratori, Sezioni e Centri Nazionali.

La valutazione dei Direttori riguarda unicamente la posizione di responsabilità gestionale e amministrativa ricoperta. L'attività di ricerca scientifica e tecnologica esercitata, infatti, non risulta ricompresa nel sistema della Performance e resta di stretta competenza dell'ANVUR quale organo preposto a valutarne la qualità.

Annualmente la Giunta Esecutiva individua alcune tematiche organizzative e gestionali, coerenti con gli obiettivi di ricerca scientifica e tecnologica evidenziati nel Piano Triennale delle Attività approvato dal Consiglio Direttivo, da sottoporre all'attenzione dei Direttori delle strutture. Sulla base delle tematiche indicate, i Direttori propongono degli obiettivi individuali riferiti alla specificità della propria struttura per l'approvazione della Giunta.

La Giunta Esecutiva, al termine del ciclo di gestione della performance, esprime la valutazione dei Direttori delle strutture. I Direttori delle strutture saranno valutati, attraverso la scheda valutativa informatica, all'interno della piattaforma StrategicPA, per il 40% sugli obiettivi operativi di Performance Organizzativa (PO), per il 40% sugli Obiettivi Individuali (OI) e per il restante 20% sulla valutazione Comportamenti Organizzativi (CO), come declinati nella tabella 5 e 6.

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]/100$.

COMPONENTE	PESO	PUNTEGGIO
Performance Organizzativa		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	40	(1÷100)
Obiettivi Individuali		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali del Direttore Generale.	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi		
Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	20	(1÷100)
<i>Punteggio totale max 100</i>		

Tabella 5

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:		
AMBITI	FATTORI	PUNTEGGIO
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
	Capacità di differenziare la valutazione	

Tabella 6

5.2 La valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale è affidata al Presidente su proposta dell'OIV.

Gli obiettivi del Direttore Generale vengono assegnati con disposizione del Presidente dell'INFN. Al termine del periodo di valutazione, il Direttore Generale elabora un rapporto a consuntivo sullo stato degli obiettivi assegnati. Validata la Relazione sulla Performance relativa all'anno precedente, l'OIV redige la sua proposta di valutazione del DG, tenuto conto anche delle verifiche documentali. La proposta è infine inviata alla Giunta Esecutiva e al Presidente. Il Direttore sarà valutato come illustrato nelle tabelle 6 e 7 seguenti, attraverso la scheda valutativa informatica all'interno della piattaforma StrategicPA, sulla base:

- dell'esito della Performance Organizzativa (PO) dell'Ente nella sua globalità e nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- del grado di conseguimento degli Obiettivi Individuali (OI) annuali assegnati con disposizione presidenziale;
- dei Comportamenti Organizzativi (CO) agiti e delle competenze dimostrate.

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula: $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]/100$.

COMPONENTE	PESO	PUNTEGGIO
Performance Organizzativa		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	40	(1÷100)
Obiettivi Individuali		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali del Direttore Generale.	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi		
Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	20	(1÷100)
<i>Punteggio totale max 100</i>		

Tabella 7

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:

AMBITI	FATTORI	PUNTEGGIO
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
	Capacità di differenziare la valutazione	

Tabella 8

5.3 La valutazione dei Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale, e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture, avviene attraverso le schede di valutazione informatiche predisposte all'interno della piattaforma StrategicPA che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (35%), gli obiettivi individuali **OI** (35%) e i comportamenti organizzativi **CO** (30%), come indicato nelle tabelle 9 e 10.

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula: $[(PO * 35) + (OI * 35) + (CO * 30)]/100$.

Ai Direttori delle Direzioni inquadrati nel profilo di dirigente amministrativo (dirigenti apicali) e/o comunque ai dirigenti responsabili dei pagamenti saranno assegnati obiettivi annuali ai sensi del D.L. 13 del 24 febbraio 2023, convertito nella Legge 41 del 21 aprile 2023, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

COMPONENTE	PESO	PUNTEGGIO
Performance Organizzativa		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	35	(1÷100)
Obiettivi Individuali		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e individuali assegnati	35	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi		
Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	30	(1÷100)
<i>Punteggio totale max 100</i>		

Tabella 9

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:		
AMBITI	FATTORI	PUNTEGGIO
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
	Capacità di differenziare la valutazione	

Tabella 10

5.4 La valutazione dei Responsabili dei Servizi e degli Uffici dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso le Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale di tutto il personale con incarichi di responsabilità e coordinamento delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture, inclusi anche i gruppi di lavoro a carattere trasversale, avviene attraverso la predisposizione di apposite schede di valutazione informatiche, predisposte all'interno della piattaforma StrategicPA, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (20%), gli obiettivi individuali **OI** (40%) e i comportamenti organizzativi **CO** (40%), come indicano le tabelle 11 e 12.

Nella fase di avvio del ciclo della performance verranno concordati di norma almeno due e fino a quattro obiettivi individuali ai quali potranno essere assegnati pesi diversi.

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]/100$.

COMPONENTE	PESO	PUNTEGGIO
Performance Organizzativa		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi		
Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
<i>Punteggio totale max 100</i>		

Tabella 11

Comportamenti organizzativi	PUNTEGGIO
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi.	
Contributo alla implementazione della cultura della valutazione.	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

Tabella 12

5.5 La valutazione del personale tecnico ed amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con livello di inquadramento IV- VIII, avviene attraverso la predisposizione di schede di valutazione informatiche, all'interno della piattaforma StrategicPA, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (20%), gli obiettivi individuali **OI** (40%) e i comportamenti organizzativi **CO** (40%) (vedi tabelle 13 e 14).

COMPONENTE	PESO	PUNTEGGIO
Performance Organizzativa		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali		
Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi		
Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
<i>Punteggio totale max 100</i>		

Tabella 13

Comportamenti organizzativi	PUNTEGGIO
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi. Partecipazione a corsi di formazione e qualificazione professionale. Partecipazione alla implementazione della cultura della valutazione.	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni.	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

Tabella 14

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)] / 100$.

Nella fase di avvio del ciclo della performance verranno concordati di norma almeno due e fino a quattro obiettivi individuali ai quali potranno essere assegnati pesi diversi.



6 Le fasi e i soggetti coinvolti

L'introduzione e lo sviluppo del ciclo della performance impongono l'allineamento logico e temporale di tale ciclo con la programmazione strategica ed operativa, finanziaria e di bilancio dell'Istituto. L'obiettivo finale è declinare strategie che non solo tendano a misurare e valutare gli impatti esterni, ma anche a migliorare i processi interni dell'apparato amministrativo e lo sviluppo delle persone.

Il Consiglio Direttivo dell'Istituto, in linea con la "mission" definita dallo Statuto, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca, con le linee di indirizzo del MUR e sulla base delle priorità strategiche e delle consultazioni periodiche con gli attori rilevanti (stakeholder) interni, procede all'emanazione del Piano Triennale di Attività, dal quale scaturisce la progettazione del ciclo di gestione della performance.

La gestione della performance tra i soggetti interessati prevede le fasi di condivisione e assegnazione degli obiettivi, la fase del monitoraggio e la fase finale della misurazione e valutazione, ciascuna delle quali andrà accompagnata da colloqui tra valutato e valutatore, passaggi fondamentali per lo sviluppo della cultura della valutazione.

Queste fasi devono essere considerate come un processo continuo il cui scopo non è soltanto quello di verificare il raggiungimento dei risultati, ma anche quello di favorire una relazione positiva tra valutato e valutatore, consentendo a quest'ultimo di porsi a disposizione del proprio collaboratore per aiutarlo a centrare gli obiettivi assegnati. Seguendo questo approccio il colloquio di valutazione finale perde la tipica connotazione negativa e diventa un momento di condivisione delle condizioni che hanno portato ai risultati raggiunti e soprattutto dei progressi compiuti durante l'intero anno. Inoltre, al termine di questo processo i responsabili possono trarre tutte quelle informazioni utili per progettare un adeguato piano formativo per il proprio collaboratore.

L'intero processo deve essere gestito correttamente da parte dei valutatori, soprattutto nelle fasi di individuazione e condivisione degli obiettivi e di monitoraggio.

Le linee guida n. 2 del DFP pongono l'attenzione sulla possibilità di prevedere incontri destinati alla calibrazione degli approcci valutativi per una condivisione metodologica che abbia il fine di favorire sia un controllo incrociato sulla programmazione e sui risultati, che di contribuire a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo di valutazione, ottimizzando e omogeneizzando il risultato finale. Si ritiene la programmazione di tali incontri un aspetto irrinunciabile per l'esito positivo del processo di valutazione della performance.

Gli incontri di calibrazione dovranno essere previsti nella fase iniziale della programmazione, in quanto momenti indispensabili a ponderare il contenuto degli obiettivi che ciascun responsabile, a seconda del proprio livello, condivide ed in seguito assegna al personale.

Nella fase finale della valutazione, gli incontri consentiranno di calibrare le valutazioni finali all'interno della stessa articolazione organizzativa. In questo modo i valutatori si confronteranno al fine di favorire una differenziazione dei giudizi, ma anche di neutralizzare possibili effetti distorsivi tipici del processo valutativo.

A titolo esemplificativo dovranno essere previsti incontri tra i Direttori delle Strutture dell'Istituto e tra i Direttori delle Strutture e i Responsabili dei Servizi.

L'assegnazione degli obiettivi individuali così come il risultato dell'attività di misurazione e valutazione sarà effettuata con l'utilizzo della piattaforma applicativa StrategicPA.

6.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio contemporaneamente alla predisposizione del Bilancio di Previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente.

L'Istituto si conforma alle norme in materia di contabilità pubblica degli enti ed organismi pubblici e adotta una contabilità finanziaria in osservanza di quanto disposto dal D.P.R. 27 febbraio 2003 n. 97, dalla legge 31 dicembre 2009, n. 196 e dal D.Lgs. 31 maggio 2011 n. 91.

Allo stato attuale non esiste un obbligo di adottare una contabilità analitica per centri di costo né una contabilità civilistica; tuttavia, per la gestione dei progetti, l'INFN affianca alla contabilità finanziaria suddetta (per capitoli di spesa e di entrata) una contabilità più dettagliata organizzata in "programmatici" e in "sigle"; i programmatici sono raggruppamenti di fondi per macro-tipologia mentre le sigle rappresentano il singolo progetto.

Questo sistema consente di verificare l'andamento della spesa per singolo progetto rispetto a ciascun finanziamento.

Il Bilancio di Previsione deve essere approvato entro il 30 novembre.

In coerenza con gli obiettivi strategici generali del PTA, nel mese di ottobre, la Giunta Esecutiva definisce gli obiettivi specifici dell'INFN tra i quali anche gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale, e le tematiche organizzative e gestionali da proporre per la valutazione dei Direttori delle strutture.

Il Direttore Generale declina e concorda con i Direttori, i Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale, gli obiettivi di gruppo e individuali relativi a ciascuna unità organizzativa, con i relativi indicatori e target.

A loro volta gli stessi soggetti individuano e condividono gli obiettivi di gruppo e individuali dei Responsabili delle Divisioni e dei Servizi che sottendono a ciascuna articolazione, i quali a loro volta, secondo un processo a cascata condividono e affidano obiettivi di gruppo e individuali ai Responsabili di Uffici dell'Amministrazione Centrale, definendo indicatori e target di riferimento. Tenendo conto della specifica organizzazione, il Direttore di Direzione può affidare gli obiettivi alle singole unità organizzative congiuntamente con i rispettivi Responsabili.

I Responsabili degli Uffici concordano, con il personale che afferisce al proprio ufficio e assegnano, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa.

Analogamente, il Direttore di ogni singola Struttura individua e condivide obiettivi di gruppo e individuali, indicatori e target con i Responsabili a capo delle diverse unità organizzative della sua struttura, così come descritta nel disciplinare organizzativo. I Responsabili delle unità organizzative concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa stessa.

L'attività con cui si definiscono e si concordano gli obiettivi di performance organizzativa deve concludersi entro la fine del mese di dicembre, per consentire al Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente di predisporre la proposta del "Piano della Performance" che verrà inserita nella sezione seconda del PIAO.

Nella logica della programmazione partecipata, la proposta del “Piano della Performance” viene illustrata a tutti i componenti del Consiglio Direttivo, al fine di recepire eventuali contributi e suggerimenti in coerenza con la missione istituzionale dell’INFN.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione PIAO nel suo complesso è approvato entro il 31 gennaio.

Gli obiettivi specifici e Operativi approvati vengono conseguentemente inseriti nella piattaforma Strategic PA dedicata alla Performance Organizzativa.

Entro il 28 febbraio gli obiettivi di performance, per l’anno di riferimento, devono essere assegnati a tutto il personale.

L’assegnazione degli obiettivi avviene con la compilazione della sezione dedicata agli obiettivi individuali, all’interno della piattaforma StrategicPA. La medesima scheda sarà utilizzata anche per le fasi successive di misurazione e valutazione.

6.2 Il monitoraggio intermedio

L’andamento dell’esercizio annuale del ciclo della performance deve essere monitorato almeno con cadenza semestrale; i risultati di tale monitoraggio devono pervenire entro il mese di luglio.

Il monitoraggio in itinere viene svolto dall’Istituto nell’esercizio del proprio potere di controllo strategico ai fini dell’accertamento circa la raggiungibilità degli obiettivi finali. Esso viene effettuato mediante una reportistica adeguata, all’interno della piattaforma applicativa StrategicPA, che consenta una verifica caratterizzata da un sufficiente grado di approfondimento delle azioni intraprese e dei risultati ottenuti, tale che possa permettere la eventuale elaborazione di azioni correttive degli obiettivi e/o dei risultati attesi.

Ai sensi dell’art. 6 del Decreto “gli Organismi Indipendenti di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell’amministrazione, verificano l’andamento delle Performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l’opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all’organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l’assetto dell’organizzazione e delle risorse a disposizione dell’amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della Performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla Performance e vengono valutate dall’OIV ai fini della validazione della Relazione medesima.

I risultati del monitoraggio riguardanti la performance organizzativa sono inviati, pertanto, entro il mese di settembre all’OIV, affinché ai sensi e per gli effetti della normativa citata, egli possa verificare l’andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati per il periodo di riferimento ed eventualmente segnalare al Presidente dell’Istituto la necessità o l’opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio.

Le variazioni che dovessero intervenire, nel corso dell’anno, degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l’OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione.

6.3 I colloqui di feedback

Al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, promuovendo contemporaneamente la cultura della valutazione, l’Istituto prevede la regolare attuazione di momenti di feedback attraverso colloqui diretti fra valutatore

e valutato aventi ad oggetto la possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi individuali, la rispondenza dei comportamenti organizzativi, il proprio ruolo nella organizzazione, i margini di miglioramento individuale, la gestione della performance.

I momenti di confronto costituiscono un aspetto fondamentale del processo di valutazione della performance e dovranno essere previsti in sede di definizione degli obiettivi (colloquio iniziale), in fase di monitoraggio intermedio (colloquio intermedio) ed infine nella fase di valutazione conclusiva (colloquio finale), per la condivisione del risultato. I Direttori delle Strutture potranno anche prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità.

6.4 La misurazione e la valutazione

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa viene effettuata entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento al fine di consentire al Direttore Generale di ricevere la relativa relazione entro la fine di febbraio.

La misurazione della performance organizzativa, calcolata secondo quanto riportato al capitolo 4, è resa disponibile entro il 15 marzo, tramite comunicazione inviata a tutti i Direttori dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture.

Entro la fine di marzo viene effettuata la misurazione e la valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale e la conseguente comunicazione agli interessati.

Sempre entro la fine di marzo l'OIV propone alla Giunta Esecutiva la valutazione del Direttore Generale.

Il ciclo di valutazione della performance dei soggetti sottoposti a valutazione individuale si ritiene concluso solo a seguito del colloquio finale di condivisione del percorso tra responsabili valutatori e direttore della struttura, viste le schede proposte.

Gli esiti della valutazione, espressi nella scheda individuale informatica, sono presentati dal valutatore in occasione di un colloquio appositamente convocato con il dipendente che viene valutato. La scheda finale, esito del colloquio, può essere sottoscritta dal valutato entro 7 giorni dal colloquio per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, soltanto per presa visione. Se nessuna azione è intrapresa dal valutato entro 7 giorni dal colloquio finale il processo di valutazione termina con l'esito indicato nella scheda e la valutazione si intende accettata.

Eventuali procedure di conciliazione sono descritte nel successivo paragrafo 7 e devono concludersi entro la prima parte del mese di maggio.

Entro il mese di maggio viene data notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti e, entro la fine dello stesso mese, il Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, provvede ad elaborare la Relazione sulla Performance.

A conclusione del processo, entro il 30 giugno, il Consiglio Direttivo approva la Relazione sulla Performance e l'OIV provvede a validarla. In parallelo si provvede all'invio dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti per l'erogazione dell'eventuale compenso premiale.

Entro il mese di luglio gli uffici addetti provvedono ad applicare le formule di calcolo per le quote premiali che ne consentono il pagamento nel mese di settembre.

L'erogazione del compenso premiale può essere effettuato solo se il salario accessorio dell'anno di riferimento è stato approvato dagli organi vigilanti.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari trasmette all'OIV periodicamente, e non oltre il 31 dicembre di ogni anno la lista dei dirigenti, dei responsabili di direzioni, di strutture e di unità organizzative che sono stati oggetto di procedimenti disciplinari o destinatari di altri provvedimenti che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale collegata alla performance individuale.

6.5 Tabelle riepilogative

I soggetti che intervengono nel processo di valutazione e le fasi in cui si articola il ciclo della Performance sono riepilogati nelle tabelle 15, 16, 17 e 18.

AMMINISTRAZIONE CENTRALE					
SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA VALUTAZIONE					
Soggetti Valutati	Responsabili secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC	Direttori	Direttore Generale	OIV	Presidente e Giunta Esecutiva
Direttore Generale				Propone la valutazione del Direttore Generale sulla base del Rapporto a Consuntivo del Direttore, della Relazione sulla Performance e delle verifiche documentali	valuta e approva
Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali di AC			vauta		
Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC		valuta			
Responsabili degli Uffici	valuta	valuta			
Personale IV-VIII	valuta				

Tabella 15

DIRETTORI DELLE STRUTTURE	
SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA VALUTAZIONE	
Soggetti valutati	Giunta Esecutiva
I DIRETTORI DELLE STRUTTURE INFN	valuta

Tabella 16

LABORATORI INFN			
SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA VALUTAZIONE			
Soggetti valutati	Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura	Responsabili di Divisione, Unità funzionali o Servizi	Direttore di Laboratorio
Responsabili di Divisioni, Responsabili di Unità Funzionali, Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura			valuta
Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura		valuta	
Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici	valuta	valuta	

Tabella 17

SEZIONI INFN		
SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA VALUTAZIONE		
Soggetti valutati	Responsabili di Servizi o Uffici	Direttore
Responsabili di Servizi o Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura		valuta
Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici	valuta	valuta

Tabella 18

Le fasi in cui si articola il ciclo di gestione della performance sono riassunte nella tabella 19.

FASI		SCADENZE	ATTORI
Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance <i>anno precedente</i>	Definizione e approvazione del Piano Triennale di Attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	SETTEMBRE	CD, GE, DG
	Avvio delle procedure per la definizione del Piano della Performance (PP) con la definizione e la condivisione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale	OTTOBRE	GE, DG, <i>Struttura Tecnica Permanente (STP)</i> <i>Direttori Strutture, Direttori di Direzioni in AC,</i> <i>Responsabili di Servizi in AC,</i> <i>Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funzionali nelle Strutture</i>
	Approvazione del Bilancio preventivo	NOVEMBRE	CD, GE
	Eventuale aggiornamento del SMVP	<i>prima dell'approvazione del PIAO</i>	CD, GE, DG, STP, OIV
Assegnazione e condivisione degli obiettivi <i>anno in corso</i>	Definizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	31 GENNAIO	CD, GE, DG, STP
	Pubblicazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e comunicazione a tutto il personale	<i>immediatamente dopo approvazione del PIAO</i>	DG, STP
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance a tutto il personale	28 FEBBRAIO	GE, DG, <i>Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale,</i> <i>Responsabili di Servizi in AC,</i> <i>Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funzionali nelle Strutture</i>
Monitoraggio <i>anno in corso</i>	Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi di performance	31 LUGLIO	<i>Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale,</i> <i>Responsabili di Servizi in AC,</i> <i>Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funzionali nelle Strutture</i>
	Invio all'OIV dei risultati del monitoraggio della performance organizzativa ed eventuali interventi correttivi	SETTEMBRE	CD, GE, DG, OIV, STP
Misurazione e Valutazione <i>anno successivo</i>	Si predispongono le schede per la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di performance organizzativa inserendo il risultato raggiunto per ciascun indicatore	31 GENNAIO	<i>uffici amministrativi competenti</i>
	Il DG, entro la fine di febbraio, riceve la relazione	28 FEBBRAIO	<i>Direttori dell'Amministrazione</i>

	sull'attuazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa		Centrale, Direttori Strutture, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale	31 MARZO	uffici amministrativi competenti, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva del DG	31 MARZO	GE, OIV
	Conclusione delle eventuali procedure di conciliazione	MAGGIO	responsabili della valutazione come da SMVP, STP, Commissione per il Riesame
Conclusione del Ciclo di gestione della performance anno successivo	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni	30 APRILE	OIV
	Approvazione del Bilancio consuntivo	30 APRILE	CD, GE, DG
	Notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti	MAGGIO	DG, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Direttori Strutture
	Redazione della Relazione sulla Performance	31 MAGGIO	DG, STP
	Approvazione da parte del CD e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance	30 GIUGNO	CD, GE, OIV
	Applicazione degli algoritmi per il calcolo delle quote premiali (trattamento accessorio e retribuzione di risultato)	LUGLIO	Direzione Risorse Umane
	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della relazione sulla performance	OTTOBRE	uffici amministrativi competenti

Tabella 19

La tabella 20 sintetizza in uno schema temporale le scadenze delle fasi del ciclo della performance distribuite su più anni.

LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DISTRIBUITE SU PIU ANNI

	ANNO -2	ANNO -1								ANNO DI RIFERIMENTO				ANNO +1				ANNO +2										
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo della Performance (anno precedente)	Definizione e approvazione del Piano Triennale di Attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)																											
	Avvio delle procedure per la definizione del Piano della Performance (PP) con la definizione e la condivisione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale																											
	Approvazione del Bilancio preventivo Eventuale aggiornamento del SMVP																											
Assegnazione e condivisione degli obiettivi (anno di riferimento)	Definizione e approvazione del Piano della Performance																											
	Pubblicazione del Piano della Performance e comunicazione a tutto il personale																											
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance al Direttore Generale e ai Direttori dell'Amministrazione Centrale Assegnazione formale degli obiettivi di performance ai diversi Responsabili individuati dal SMVP																											
Monitoraggio (anno di riferimento)	Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi di performance																											
	Invio all'OIV dei risultati del monitoraggio della performance organizzativa ed eventuali interventi correttivi																											
Misurazione e Valutazione (anno successivo)	Si predispongono le schede per la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di performance organizzativa inserendo il risultato raggiunto per ciascun indicatore																											
	Il DG, entro la fine di febbraio, riceve la relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa																											
	Misurazione e valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale																											
	Misurazione e valutazione della performance complessiva del DG																											
Conclusione del Ciclo della Performance (anno successivo)	Conclusioni delle eventuali procedure di conciliazione																											
	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente																											
	Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni																											
	Approvazione del Bilancio consuntivo																											
	Notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti																											
	Redazione della Relazione sulla Performance																											
	Approvazione da parte del CD e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance																											
Applicazione degli algoritmi per il calcolo delle quote premiali (trattamento accessorio e retribuzione di risultato)																												
Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della relazione sulla performance																												

Tabella 20



7 Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione, pertanto, dovrà essere focalizzata in relazione alla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione è applicabile a tutto il personale valutato, ad esclusione del Direttore Generale i cui obiettivi sono assegnati dal Presidente. Potrà essere attivata solo dopo la fase di valutazione e notificata al valutato.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione per il Riesame, nominata dal Presidente, con composizione tale da garantire l'obiettività di giudizio. La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, anche considerando il coinvolgimento del lavoratore nell'organizzazione del lavoro, la motivazione nello svolgimento del proprio lavoro, l'esistenza di situazioni di conflittualità.

La Commissione dura in carica tre anni e può essere rinnovata una sola volta. Tra i componenti della commissione sarà inclusa la Consigliera di Fiducia e un componente del CUG.

La procedura di conciliazione considera i tempi e i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito.

Il personale interessato, qualora non condivida, in tutto o in parte, la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo e, per conoscenza alla Struttura Tecnica Permanente (STP), entro 7 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, una nota scritta di disaccordo in cui rileva gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il valutatore, entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della nota, può rivedere la scheda informatica, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa. L'esito della revisione viene comunicato al valutato e, per conoscenza, alla STP.

Il valutato, presa visione dell'esito della revisione, qualora ne concordi le conclusioni, provvede a notificarne l'accettazione; diversamente, entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione, può manifestare con nota scritta al responsabile gerarchicamente superiore al valutatore e, per conoscenza, al valutatore e alla STP, il proprio dissenso. In questa fase, il valutato può supportare la propria richiesta con idonea documentazione.

Il superiore gerarchico attua la medesima procedura con l'intento di comporre le divergenze. La sua decisione deve essere comunicata al valutato, al valutatore e, per conoscenza, alla STP.

Qualora il valutato non concordi con la decisione assunta, entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della nota, può coinvolgere, tramite la STP, la Commissione per il Riesame.

La Commissione, ricevuta l'istanza e tutta la documentazione relativa alle precedenti fasi della valutazione, come successivamente precisata, istruisce il caso e perfeziona il giudizio finale, entro 30 giorni. Tale periodo può essere sospeso in caso di richiesta di elementi istruttori da parte della Commissione. L'esito del giudizio finale espresso dalla Commissione per il Riesame verrà riportato nella scheda informatica individuale del valutato, all'interno della piattaforma StrategicPA.

La documentazione necessaria al processo di revisione è costituita da:

- la scheda di valutazione originale
- la documentazione relativa alla prima istanza di revisione inoltrata dal valutato al valutatore, compresa la nota di disaccordo
- la nuova scheda di valutazione revisionata dal valutatore (se il valutatore ha revisionato il punteggio) o di una nota che attesti che la scheda, in questa fase è stata confermata senza variazioni da parte del valutatore o che non vi è stata risposta alcuna da parte del valutatore
- la documentazione relativa alla seconda istanza di revisione, indirizzata dal valutato al superiore gerarchico, compresa l'eventuale nuova nota di disaccordo e la nuova scheda di valutazione revisionata dal valutatore (se il valutatore ha revisionato il punteggio).
- la nuova scheda di valutazione revisionata dal superiore gerarchico (se il superiore gerarchico ha revisionato il punteggio) o di una nota che attesti che la scheda è stata confermata senza variazioni da parte del valutatore o che non vi è stata risposta alcuna da parte del superiore gerarchico.