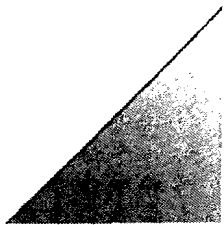


# Sistema di misurazione e valutazione della performance

Contributo dell'O.I.V. ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

GIANMARCO FALZI  
24/01/2011



## Sommario

1. Descrizione del sistema.....	3
1.1 L'OGS di Trieste .....	3
1.1.1 L'Ente .....	3
1.1.2 La missione .....	3
1.1.3 Organizzazione.....	4
1.1.4 Gli organici.....	6
1.2 Lo stato dell'arte circa la misurazione e la valutazione della performance .....	8
1.3 Il metodo di misurazione della performance.....	10
1.3.1 L'individuazione degli indirizzi e degli obiettivi strategici.....	10
1.3.2 Il sistema di misurazione della performance .....	12
1.4 Il metodo di valutazione della performance organizzativa .....	13
1.4.1 Le attività di linea.....	13
1.4.2 Le attività di supporto. ....	13
1.5 Il metodo di valutazione della performance individuale .....	15
2. Il processo di misurazione e valutazione della performance.....	20
3. Soggetti e responsabilità.....	21
4. Procedure di conciliazione .....	22
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti ....	22
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....	22
7. Conclusioni e auspici.....	23

## **1. Descrizione del sistema**

### **1.1 L'OGS di Trieste**

#### **1.1.1 L'Ente**

L'OGS (Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale) è un'istituzione scientifica, a vocazione internazionale, che trae le sue origini dalla Scuola di Astronomia e Navigazione istituita a Trieste dall'Imperatrice Maria Teresa d'Austria nel 1753.

Dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia statutaria ai sensi dell'Art 2 del Dlgs 213/09, nel rispetto dell' Art. 33 della Costituzione ed in coerenza con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione dell'11 maggio 2005, l'OGS opera con autonomia scientifica, regolamentare, organizzativa, gestionale, patrimoniale, finanziaria e contabile ed adotta i propri regolamenti ai sensi dell'Art. 8, quarto comma, e dell'Art. 17, secondo comma della Legge n. 168/1989, nonché, per quanto occorra, ai sensi del Codice Civile.

#### **1.1.2 La missione**

OGS è un ente di ricerca a carattere multidisciplinare nel campo delle Scienze della Terra che, in coerenza con la propria storica tradizione di eccellenza e con lo scopo di diffondere le conoscenze e la cultura scientifica, opera e sviluppa la propria missione nell'E.R.A. (Area Europea della Ricerca) e in ambito internazionale con prioritario riferimento ai settori della ricerca di base ed applicata in:

- Oceanografia (fisica, chimica e biologica)
- Geofisica e Geologia marina
- Geofisica sperimentale e di esplorazione

e promuove e realizza, anche interagendo a livello nazionale ed internazionale con analoghi soggetti, la relativa ricerca scientifica e tecnologica anche mediante lo sviluppo e la gestione di navi da ricerca oceanografiche globali e di infrastrutture di ricerca strategiche e di eccellenza nei campi di competenza.

OGS opera per definire e valorizzare le risorse naturali e la salvaguardia dell'ambiente ed in particolare per lo studio e la sorveglianza del mare, delle aree costiere e del territorio e per la valutazione e prevenzione dei rischi geologici, ambientali e climatici.

OGS interviene, anche in accordo e coordinamento con altre strutture di ricerca, nelle attività scientifiche delle Scienze della Terra, delle Scienze Polari e degli altri campi in cui le proprie competenze possono contribuire a produrre conoscenza e a risolvere problemi scientifici, economici e sociali.

OGS può svolgere la propria attività anche in collaborazione con industrie high tech e con imprese di opportuno profilo per contribuire allo sviluppo tecnologico e socio-economico del Paese ed alla conservazione e valorizzazione del territorio favorendo il trasferimento delle conoscenze e dei risultati delle ricerche dal mondo scientifico a quello produttivo.

### **1.1.3 Organizzazione**

L'organizzazione ed il funzionamento dell'OGS sono definiti con regolamenti, in conformità al principio di separazione tra compiti di programmazione ed indirizzo strategico, competenze e responsabilità gestionali, comprendenti anche l'attività di controllo di gestione, nonché funzioni valutative e di verifica.

Sono organi dell'OGS:

- a) il Presidente
- b) il Consiglio di Amministrazione

c) il Consiglio Scientifico

d) il Collegio dei Revisori

L'OGS, in base al nuovo Statuto, è articolato in :

- Strutture di Servizio articolate in Direzioni Amministrative e Direzioni Tecniche
- Strutture di Ricerca articolate in Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica.

Le Strutture di Servizio hanno il compito di svolgere funzioni amministrative e tecniche che rivestono carattere generale per l'Ente e possono essere articolate in: affidate alla struttura

- Direzioni Amministrative
- Direzioni Tecniche.

Le Strutture di ricerca articolate in Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica, sono strutture aventi il compito primario di promuovere e svolgere funzioni di ricerca scientifica o tecnologica e di valorizzare e implementare le risorse umane, finanziarie e strumentali.

Le Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica sono funzionali alla realizzazione dei programmi e delle attività loro affidate nell'ambito del Piano Triennale o di specifici programmi di ricerca finanziati da terzi, interagendo con il sistema produttivo, con le università e le altre istituzioni di ricerca e con gli enti locali. Essi hanno autonomia finanziaria e gestionale nei limiti definiti dai regolamenti ed operano come strutture flessibili orientate alla progettualità trasversale.

Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale – OGS  
Organismo Indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e valutazione della performance

#### 1.1.4 Gli organici

### DOTAZIONE ORGANICA PERSONALE IN FORZA IL 31/12/2010

PROFILO	DOTAZIONE ORGANICA vigente	Descrizione profilo		PERSONALE IN FORZA 31/12/2010	Posti vacanti
<b>AREA AMMINISTRATIVA</b>					
DIRIGENTE	2	I F	DIRIGENTE	1	0
		II F	DIRIGENTE	1	
FUNZIONARIO	8	IV	FUNZIONARIO	5	1
		V	FUNZIONARIO	2	
COLLABORATORE DI AMM.NE	16	V	COLLABORAT. AMM.	7	1
		VI	COLLABORAT. AMM.	2	
		VII	COLLABORAT. AMM.	6	
OPERATORE DI AMM.NE	9	VII	OPERATORE AMM.	3	1
		VIII	OPERATORE AMM.	5	
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>			<b>32</b>	<b>3</b>
<b>AREA RICERCA E TECNICA</b>					
RICERCATORE	70	I	DIRIGENTE RICERCA	5	10
		II	PRIMO RICERCATORE	15	
		III	RICERCATORE	40	
TECNOLOGO	33	I	DIRIGENTE TECNOLOGO	2	7
		II	PRIMO TECNOLOGO	5	
		III	TECNOLOGO	19	
COLLABORATORE TER	57	IV	COLLABORATORE TER	30	14
		V	COLLABORATORE TER	5	
		VI	COLLABORATORE TER	8	
OPERATORE TECNICO	18	VI	OPERATORE TECNICO	7	6
		VII	OPERATORE TECNICO	1	
		VIII	OPERATORE TECNICO	4	
<b>TOTALE</b>	<b>178</b>			<b>141</b>	<b>37</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>213</b>			<b>173</b>	<b>40</b>
*In applicazione CCNL 13/5/2009 soppresso profilo di ausiliario tecnico e livello IX					

Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale – OGS  
Organismo Indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e valutazione della performance

<b>PERSONALE CON CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO DETERMINATO IN SERVIZIO AL 31/12/2010</b>		
<b>Livello professionale</b>	<b>profilo</b>	<b>In servizio 31/12/2010</b>
I	DIRIGENTE DI RICERCA	0
I	DIRIGENTE TECNOLOGO	0
II	PRIMO RICERCATORE	4
II	PRIMO TECNOLOGO	1
III	RICERCATORE	29
III	TECNOLOGO	18
III	DIRIGENTE AMM.	2
V	FUNZ. AMM.	1
VI	COLLABOR. TER	9
VII	COLLABORAT. AMM	6
VIII	OPERATORE TECNICO	0
VIII	OPERAT.AMM.	1
	<b>TOTALE</b>	<b>71</b>

Tabella 1 Organici OGS al 31.12.2010

1.2 Lo stato dell'arte circa la misurazione e la valutazione della performance

Al momento dell'insediamento di questo OIV, a settembre 2010, l'Ente si presentava in una situazione di transizione: gli organi di governo alla scadenza del mandato, il nuovo statuto in fase di approvazione, così come il nuovo assetto organizzativo.

In relazione a questa situazione, si è ritenuto, di comune accordo con il Presidente e il Direttore Generale, di utilizzare un approccio incrementale, valorizzando gli strumenti presenti e promuovendo una evoluzione del sistema basata sulla condivisione con gli attori coinvolti dal processo di valutazione, i Direttori di Sezione ed i Dirigenti di staff..

Questa scelta ha comportato un ritardo consapevole rispetto alla scadenza del 31.09.2010 da parte di questo OIV, (per altro motivata dal Presidente dell'Ente con Lettera alla CIVIT del 16.11.2010, prot. n. 4859/2010), finalizzata ad accompagnare l'Ente passo dopo passo nella definizione di un **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (presentato in questo documento e d'ora in poi definito Sistema) che fosse sostenibile in fase di redazione del **Piano della Performance** in via di approvazione quasi contemporaneamente alla ricezione di questo Sistema.

E' nato, in questo modo, un percorso parallelo che ha consentito a questo OIV di indirizzare il lavoro della Dirigenza dell'Ente verso l'acquisizione delle nozioni fondamentali circa le problematiche poste dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e di recepire le specificità sulle quali costruire il Sistema.

Dal punto di vista delle pratiche di valutazione della performance, infatti, l'Ente aveva consolidato esclusivamente pratiche di rendicontazione delle attività, nel solco delle procedure richieste dagli Enti finanziatori. Le modalità utilizzate nella redazione della reportistica per l'ex Nucleo di valutazione, erano essenzialmente improntate alla mera elencazione delle iniziative



intraprese nell'anno in esame, corredate da una serie di dati quali - quantitativi atti a far comprendere nel migliore dei modi l'entità delle attività svolte.

All'interno di vari documenti programmatici inviati ai Ministeri competenti, potevano essere rintracciate linee di indirizzo strategiche, mai tradotte in obiettivi misurabili che potessero discendere all'interno delle strutture, mentre erano presenti schede di pianificazione delle attività e delle risorse sui singoli progetti da rendicontare.

In questo contesto si è voluto valorizzare gli strumenti già presenti (anche a livello di supporto IT) per costruire un sistema di focalizzazione degli indirizzi e degli obiettivi strategici dell'Ente cui collegare gli obiettivi operativi di ciascuna Sezione e delle Strutture di staff.

Si è consapevoli che, dal punto di vista metodologico, il Sistema risulti decisamente semplificato rispetto ai modelli consigliati nella Delibera N. 89 della Civit ma restano aperte tutte le possibilità di evoluzione nei prossimi anni, di pari passo con l'acquisizione di maggiori competenze e strumenti di rilevazione dei dati di performance.

### 1.3 Il metodo di misurazione della performance

#### 1.3.1 L'individuazione degli indirizzi e degli obiettivi strategici

Il modello suggerito all'OGS per definire e misurare la performance di Ente è definito nella Figura 1.

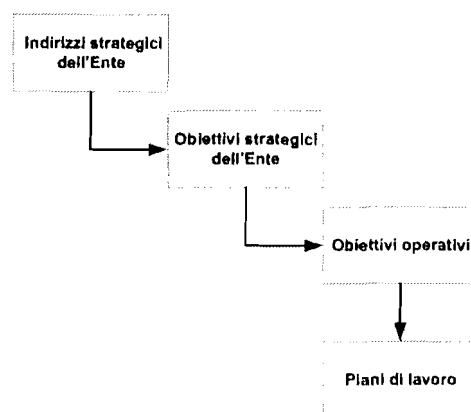


Figura 1: Schema della performance

All'interno dei documenti ufficiali dell'Ente, che definiscono in vario modo la sua Mission, sono contenuti una serie di indirizzi strategici che possono essere selezionati secondo priorità ed inseriti in una griglia. Questi indirizzi andranno rivisti alla scadenza della programmazione decennale o triennale che abitualmente l'Ente elabora.

A questi indirizzi **vanno correlati obiettivi strategici** in relazione uno a molti (da un indirizzo possono discendere più obiettivi) che devono rappresentare il livello di presidio che l'Ente esprime sugli indirizzi stessi.

Questi obiettivi, tutti misurabili, rappresentano la performance complessiva dell'Ente rispetto alle aree di indirizzo strategico che si è dato. Non siamo ancora alla definizione di out come ma, come anche ha rilevato l'OIV del CNR, gli out come della ricerca non sono così facilmente individuabili dal momento che gli stakeholders possono essere i cittadini italiani ma anche

l'umanità in senso astratto. Va inoltre sottolineato come la valutazione della ricerca in sé, elemento centrale della prestazione sia come output che come out come, sia al momento esclusa dall'ambito della misurazione della performance.

Una volta definiti gli obiettivi strategici in termini di definizione e di Key Goal Indicator (KGI), è possibile **correlare agli stessi** gli obiettivi da assegnare alle figure chiave dell'Ente, Il Direttore Generale, I Direttori di Sezione, I Dirigenti delle strutture di staff. A loro volta, gli obiettivi operativi possono ulteriormente essere declinati verso Responsabili di U.O. o verso gruppi di ricerca, definendo piani operativi di progetto o di U.O..

In questo modo si generano due importanti evoluzioni rispetto allo stato dell'arte: la correlazione tra il piano strategico, (formalizzato in modo da essere misurabile) e il piano operativo; l'introduzione della previsione di target da raggiungere che è estranea alla logica della rendicontazione; **il tutto comprendendo anche gli aspetti gestionali dell'attività di ricerca (non limitandosi quindi alle strutture di staff, pur non rientrando nel merito dei risultati tecnico - scientifici delle attività delle Sezioni).**

A titolo di esempio viene mostrata la Figura 2 che contiene un possibile schema di correlazione tra il piano strategico e quello operativo.

Risulta evidente come il prossimo step di miglioramento sia rappresentato dal raffinamento delle connessioni logiche ed economiche tra i piani del Sistema: individuare obiettivi strategici sfidanti e certamente correlati con l'indirizzo strategico; elaborare obiettivi operativi comunque ambiziosi e correlati per sfuggire al rischio di definire target certamente raggiungibili oppure già raggiunti, come suggerisce la prassi fin qui adottata nell'ambito dei sistemi di bilancio.

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

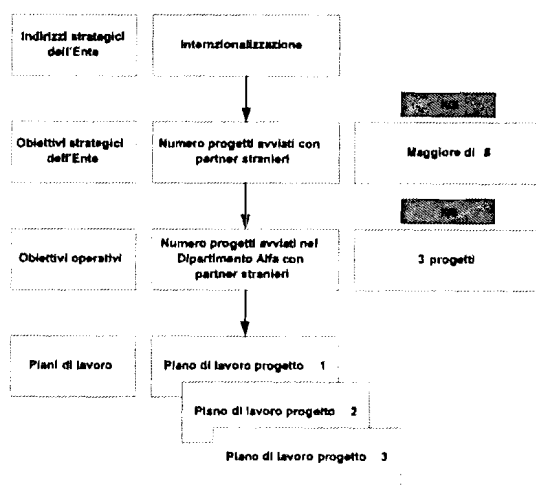


Figura 2: Esempio di declinazione del piano della performance

### 1.3.2 Il sistema di misurazione della performance

Lo schema precedentemente definito, consente di inquadrare l'attuale sistema di gestione dei progetti (per le attività di staff si tratterebbe di una modalità da introdurre ex novo) all'interno di una cornice strategica e misurabile.

Per quanto riguarda i progetti di ricerca e le attività delle Sezioni, il sistema di misurazione coincide con quello di rendicontazione attualmente in uso, mentre per le staff è stato avviato un progetto di raccolta di indicatori di performance che verranno selezionati in funzione della facilità di reperimento dati con i sistemi attualmente disponibili. Si evidenzia così un'ulteriore area di miglioramento incentrata nell'individuazione di indicatori di performance sulle attività di supporto sempre più efficaci e nella costruzione di un sistema di rilevazione dei dati proporzionato alle dimensioni e alle possibilità dell'Ente. Certamente il ruolo della funzione IT in questo ambito sarà cruciale.

#### 1.4 Il metodo di valutazione della performance organizzativa

Il sistema di valutazione della performance organizzativa, che come vedremo, alimenta il processo di valutazione della performance individuale, è basato su un processo semplice e lineare.

Una volta definiti e assegnati gli obiettivi alle figure chiave dell'Ente, iniziano le attività di gestione che vengono monitorate attraverso due modalità differenti a seconda della loro natura:

- Attività di linea legate ai progetti di ricerca
- Attività di supporto

##### **1.4.1 Le attività di linea.**

Per quanto riguarda le attività di linea, vengono utilizzate le normali procedure di gestione e rendicontazione dei progetti che possono fornire i dati necessari a monitorare la gestione efficiente degli stessi, anche se non l'efficacia (per altro esclusa dall'ambito della misura ed in attesa della definizione a livello nazionale di indicatori appropriati).

Andrà prevista una verifica intermedia (indicativamente a giugno) per verificare l'avanzamento delle attività, rispetto agli obiettivi definiti nel piano della performance.

##### **1.4.2 Le attività di supporto.**

Per quanto riguarda le attività di supporto, ad oggi non monitorate da alcun indicatore di performance, sono possibili due approcci non necessariamente concorrenti.

Il primo approccio mira ad elaborare una mappatura dei processi di supporto, secondo una griglia gerarchica (Processo – Sotto processo – Fase – Attività) all'interno della quale collocare l'impegno delle persone, in modo da poter definire il costo di ogni singola attività e, risalendo la catena, di ogni processo di supporto.

**Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale – OGS**  
**Organismo Indipendente di Valutazione**

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

In quest'ottica si può elaborare una serie di indicatori di processo amministrativo o di supporto che definiscono il rapporto tra il costo (persone impiegate e, se possibile altre risorse) e le quantità di output prodotte (es. costo per ogni milione di euro approvvigionati; costo per ogni persona assunta con concorso; costo per ogni progetto rendicontato; ecc.)

La Figura 3 esplicita un possibile modello di scheda di rilevazione.

Totale Impegno Presenza (su base 40 h		SOMMA DELLE PERCENTUALI DEDICATE ALLE SINGOLE ATTIVITA'					TEMPO TEORICO DI LAVORO					PESATURA DI PROCESSO		
							100%	100%	100%	100%	100%			
							100%	100%	50%	100%	100%			
		PROCESSI					IMPEGNO % DEL PERSONALE IN SERVIZIO							
PROCESSO	SOTTO PROCESSO	FASE	ATTIVITA'	PRODOTTO/ SERVIZIO	CLIENTE INTERNO/ ESTERNO	LINK AD ALTRE FUNZIONI	ROSSI	VERDI	BIANCHI	GIALLI	BORLOTTI	Peso	Incidenza % attività area	
Gestione contabile	Contabilità passiva	Arriva e verifica dei documenti contabili	protocollo della fattura	fattura protocollata	bilancio						30,0%	0,30	6,67%	
			recupero dell'ordine e della bollo di consegna	?		magazzino, funzione acquisti				30,0%	30,0%	0,60	13,33%	
		registrazioni	registrazione della fattura	fattura registrata	bilancio		0,0%	0,0%	30,0%	30,0%	20,0%	0,65	14,44%	
		pagamenti	richiesta vista per pagamento	?		funzione acquisti					10,0%	10,0%	0,20	4,44%
			disposizione di pagamento	disposizione	banca/ fornitore	sistema informativo banca				30,0%			0,15	3,33%
							0,0%	0,0%	60,0%	70,0%	90,0%	1,90	42,22%	

Figura 3 Schema rilevazione per processi, attività, Impegno, costi

Un primo obiettivo per l'Ente potrebbe essere quello di procedere alla mappatura ed alla costruzione di un sistema di rilevazione delle attività e dei processi, finalizzato alla rilevazione dei costi di processo, impostando un piano di miglioramento (leggi riduzione) progressivo.

Un secondo approccio mira a definire indicatori di efficienza ed efficacia legati non solo al costo dei processi ma ai loro output.

In questo modo è possibile ad esempio individuare indicatori per il processo amministrativo come la correttezza di determinate operazioni, ma anche il tempo medio con cui il supporto viene erogato alle strutture clienti, in ottica cliente - fornitore.

Anche in questo caso, un possibile obiettivo per l'anno 2011 potrebbe essere quello dell'individuazione di indicatori di performance legati all'efficienza ed all'efficacia dei processi di supporto con particolare riferimento alla catena cliente – fornitore.

Uno dei tempi critici per l'Ente, risulta infatti la duplicazione delle figure di supporto nelle Sezioni motivate dalla difficoltà di ottenere un servizio in tempi accettabili dalle strutture di staff. La definizione di livelli di performance accettabili e misurabili da parte delle staff potrà consentire di operare scelte organizzative di accorpamento e razionalizzazione delle attività di supporto, per altro già allo studio per quanto riguarda il futuro assetto organizzativo dell'Ente in via di approvazione.

Si potrà quindi generare un sistema complessivo di valutazione, che prevede rilevazioni intermedie, basato sul monitoraggio di progetto per Dipartimentale Sezioni scientifiche e sul monitoraggio di processo per le strutture di supporto, articolato sulla base di obiettivi ed indicatori.

#### 1.5 Il metodo di valutazione della performance individuale

Per quanto riguarda la performance individuale si propone un modello misto tra risultati e comportamenti, in grado di coprire in modo variabile e ragionevole (rispetto ai costi del processo di valutazione che vanno comunque considerati) tutta la popolazione lavorativa dell'Ente.

Come esemplificato dalla Figura 4, il sistema dovrà prevedere due ambiti distinti e integrati di valutazione: i risultati che presidiano la componente quantitativa ed i comportamenti che presidiano la componente qualitativa della prestazione. In questo modo sarà anche possibile incidere sulla cultura organizzativa dell'Ente introducendo criteri di merito, di orientamento al risultato e di orientamento al cliente, previsti dal decreto legislativo 150.

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

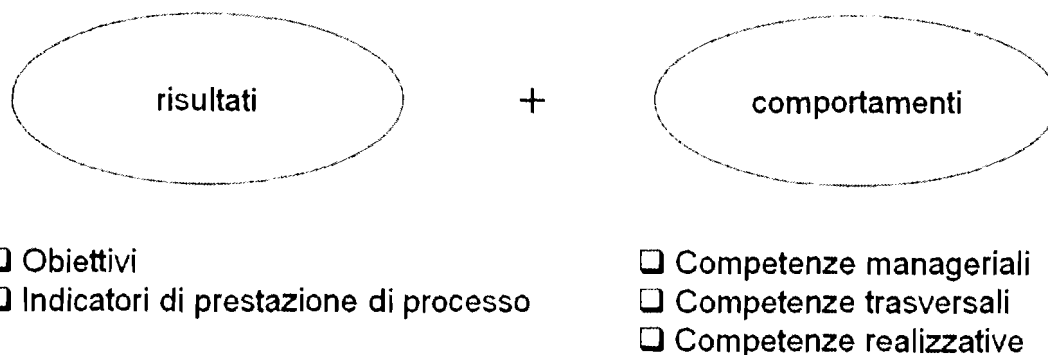


Figura 4 La valutazione delle prestazioni Individuali

In questo modo, a seconda della tipologia di personale, ed escludendo per il momento la valutazione del personale tecnico/scientifico, fino alla definizione delle modalità, come previsto dalla normativa, verranno applicati differenti elementi di misura come definito dalla Tabella 1.

TUTTI I DIRIGENTI, TUTTI I RESPONSABILI DI U.O.	<input type="checkbox"/> OBIETTIVI DERIVATI DAL PIANO DELLA PERFORMANCE <input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI
TUTTI GLI ALTRI	<input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Tabella 2 Estensione del sistema

In questo modo verranno generate due schede di valutazione che potranno essere ponderate (una percentuale possibile è 70% risultati e 30% comportamenti) in modo da generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni collaboratore. Nel caso di persone non destinatarie di obiettivi, la scheda di valutazione dei comportamenti avrà un peso pari al 100% della valutazione (vedi Figura)



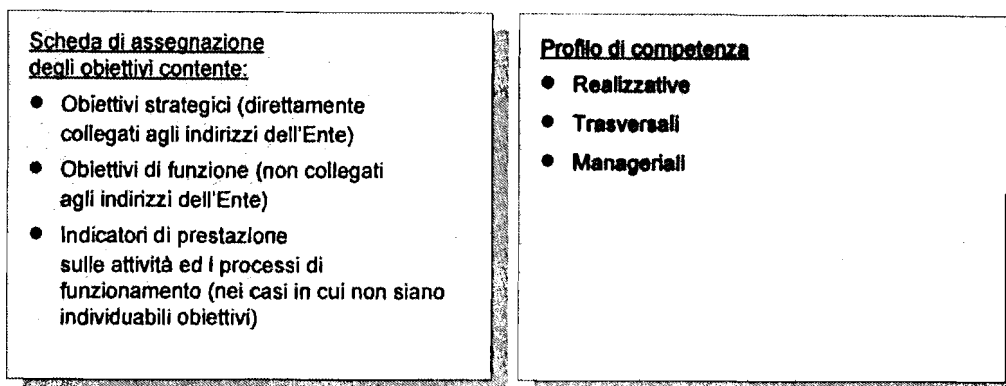


Figura 5 Le due schede di valutazione

Per quanto riguarda i profili di competenza, a titolo puramente indicativo, si fornisce una classificazione già utilizzata per alcuni Atenei.

Il senso della mappatura e della valutazione dei comportamenti, è quello di identificare le competenze comportamentali significative in OGS, definire degli indicatori comportamentali per ciascuna competenza, ed associare (secondo il modello di Goleman, di più rapido utilizzo rispetto al modello Spencer) un punteggio atteso che rappresenta la frequenza con cui quel determinato comportamento si attende sia agito da colui che ricopre il ruolo descritto dal profilo.

In questo modo si ottengono alcuni output che elenchiamo di seguito a titolo puramente indicativo. Ovviamente esistono diversi approcci alla mappatura ed alla valutazione delle competenze, rispetto ai quali OGS è completamente libero di scegliere.

Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale – OGS  
Organismo Indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e valutazione della performance

TIPOLOGIA	COMPETENZA	DESCRIZIONE
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>	DEFINIZIONE DI STRATEGIA	Comportamenti che denotano la capacità di definire obiettivi e strategie di medio e lungo periodo
	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri e altrui e a controllarne lo svolgimento
	SUPERVISIONE DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati a controllare i collaboratori
	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>	ACQUISIZIONE DI CONSENZA	Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni efficaci nel rispetto dei tempi stabiliti
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni dei clienti interni ed esterni
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Comportamenti che denotano la capacità di definire e raggiungere gli obiettivi, con la massima autonomia nello svolgimento delle proprie attività
	PROBLEM SOLVING	Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche dell'Ente
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>	ALLINEAMENTO CON L'ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a condividere i valori dell'Ente e di reazione positiva ai cambiamenti
	ATTENZIONE ALLE RELAZIONI	Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro
	COLLABORAZIONE	Comportamenti finalizzati a condividere risorse ed informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi
	FLESSIBILITA'	Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'Ente
	NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE	Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere i consensi sulle proprie opinioni
	ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE	Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre nuove metodologie di lavoro, nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando

Tabella 3 Elenco di competenze comportamentali

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese.
2	Comportamento abbastanza frequente
3	Comportamento frequente in situazioni abituali.
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione.

Tabella 4 Esempio di scala dei punteggi di valutazione

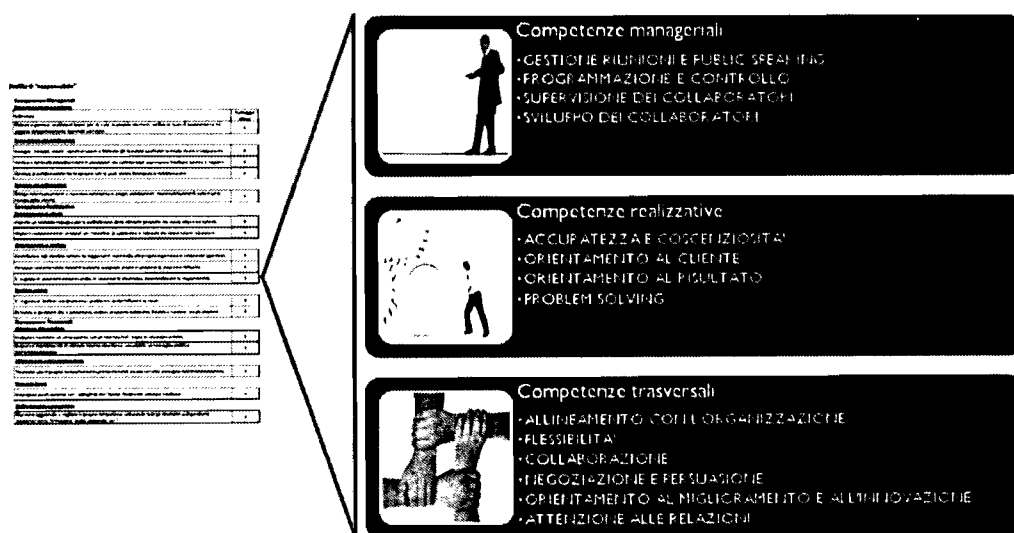


Figura 6 Modalità di costruzione del profilo di competenza di esempio

## 2. Il processo di misurazione e valutazione della performance

Il processo di valutazione della performance ha un suo inizio nelle fasi di misurazione in cui si attua la raccolta dei dati di performance rispetto a quanto previsto dall'albero della performance dell'Ente.

Una volta recuperati i dati, il processo di valutazione può essere articolato in varie fasi ma deve certamente contenere alcune caratteristiche fondamentali.

La valutazione della prestazione individuale è in capo al responsabile gerarchico (in una evoluzione del sistema si possono prevedere più valutatori secondo la logica del cliente interno) che opera una prima serie di valutazioni per tutti i suoi collaboratori, sia sulla parte legata agli obiettivi (ove presente) sia sulla parte legata alle competenze comportamentali.

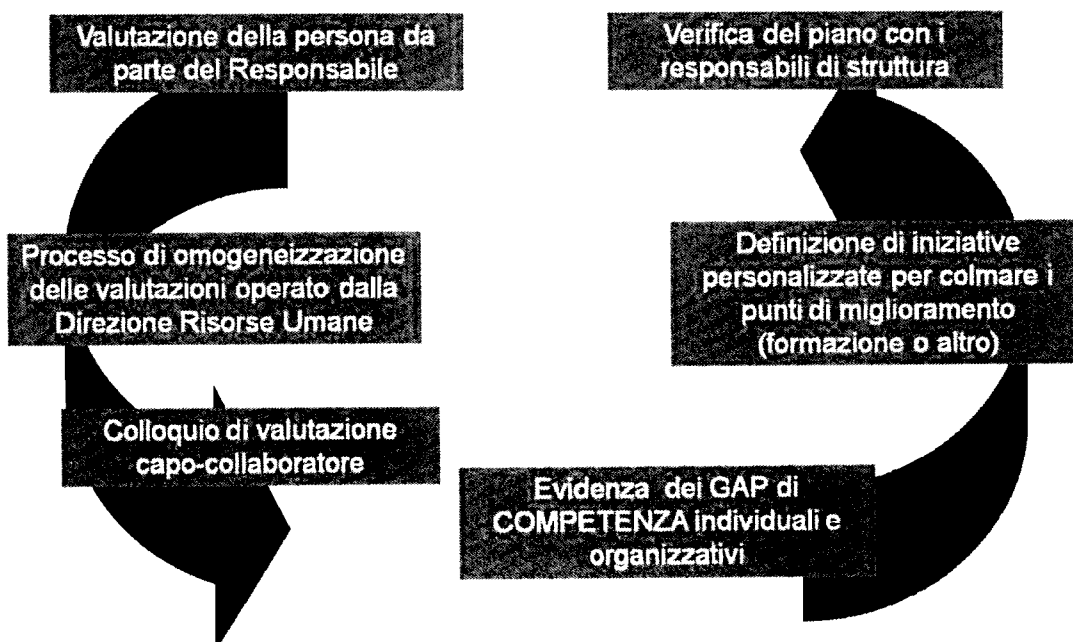


Figura 7 Le fasi del processo di valutazione della performance Individuale

A questo punto sarebbe bene prevedere una fase di omogeneizzazione delle valutazioni a cura della funzione HR per garantire un uso il più possibile coerente dei criteri e delle metriche di valutazione. A questo proposito è anche possibile introdurre una commissione collegiale composta dai dirigenti che si faccia carico, supportata dalla funzione HR, garante ed owner del processo di valutazione, di allineare le valutazioni.

Una volta consolidate le valutazioni è assolutamente necessario procedere ad un colloquio di feedback con ciascun collaboratore in modo da motivare la valutazione evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento: questo è un passaggio fondamentale per passare dalla cultura della "pagella" alla cultura dello sviluppo professionale.

A questo punto il dato delle valutazioni può dirsi consolidato e può essere utilizzato per gli usi gestionali abituali, retributivi, formativi o di sviluppo; come evidenziato nella Figura 7.

### **3. Soggetti e responsabilità**

Il processo di valutazione ed i suoi attori sono previsti dalla normativa e quindi non sono soggetti a operazioni discrezionali.

La valutazione avverrà secondo una modalità top down, rispettando le attribuzioni del Consiglio di Amministrazione, dell'OIV, del Presidente e del Direttore generale.

Per quanto riguarda gli altri collaboratori, i rispettivi dirigenti opereranno le valutazioni per quanto consentito dalla legge (al momento il personale tecnico e ricercatore è escluso dalla valutazione) e quindi i soggetti valutati saranno solamente le figure amministrative.

Il personale soggetto alla valutazione sarà dunque composto da:

tutti i dirigenti

tutto il personale di supporto afferente all'area amministrativa.

#### **4. Procedure di conciliazione**

Al momento non sono state definite procedure di conciliazione ma le stesse sono in via di perfezionamento in relazione a quanto previsto dalla delibera n. 124/2010 della CIVIT.

#### **5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Attualmente l'Ente risulta sprovvisto di sistemi di controllo definiti che non siano i normali processi autorizzativi alla spesa e le solite attività di consuntivazione delle stesse. Obiettivo imprescindibile per l'Ente ed i suoi vertici operativi sarà quello di definire, anche di concerto con questo OIV, nel corso del 2011, la struttura dei meccanismi di raccolta dati e di controllo per attivare il ciclo virtuoso della performance in ottica P.D.C.A..

#### **6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Nella costruzione del piano della performance, verrà data particolare enfasi al raccordo tra le poste di bilancio ed i KGI identificati per ciascuna linea d'indirizzo strategico. In questo modo, si potrà verificare l'ammontare delle risorse dedicate al presidio di ogni linea d'indirizzo, valutandone la coerenza tra obiettivi attesi e risorse dedicate.

Il lavoro di mappatura dei processi, e la relativa costificazione degli stessi, potranno portare ad una ridefinizione dei costi non più per progetto o per capitolo di spesa ma anche per processo, contribuendo ad una lettura trasversale della struttura dei costi dell'Ente.

## **7. Conclusioni e auspici**

Questo sistema di misura e di valutazione della performance è certamente da perfezionare ulteriormente, anche in relazione alle scelte organizzative in fieri all'interno dell'Ente ed agli indirizzi che i nuovi organi in via di nomina vorranno dare.

Va detto che la filosofia di questo OIV è stata improntata, dal primo incontro, ad una logica incrementale che privilegiasse il dialogo e la concreta fattibilità delle proposte contenute in questo documento.

Da qui la scelta consapevole e concordata con l'OGS di procrastinare la definizione del Sistema e di avanzare di pari passo con la predisposizione del Piano della Performance, con l'esplicita dichiarazione che gli stessi subiranno variazioni e raffinamenti nel corso dei primi tre anni di esercizio.

La costruzione di un sistema più analitico e performante e, di conseguenza, di piani maggiormente consistenti, sono in realtà il meta obiettivo dei prossimi anni, anche in relazione alla totale mancanza di strumenti e di competenze specifiche che non siano l'OIV stesso che non ha compiti di consulenza operativa ma solamente di indirizzo.

Un capitolo ulteriore è rappresentato dalla Struttura tecnica permanente presso l'OIV che non potrà che essere costituita da un gruppo di lavoro trasversale fra i dirigenti amministrativi, in assenza di organici e competenze sufficienti per farvi fronte altrimenti.

I processi, gli strumenti, le competenze per attivare una struttura permanente che eserciti una ownership professionale sul ciclo della performance, sono l'oggetto del lavoro che attende l'Ente nei prossimi anni.