

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

2012

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1. PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, (di seguito “Sistema”) viene aggiornato per tener conto, da un lato delle indicazioni fornite dalla CIVIT con la delibera 1/2012, dall’altro per recepire il DPCM 26 gennaio 2011, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 20 maggio 2011, attuativo dell’art. 74 – comma 4 – del D.lgs. 150/2009, e il VQR 2004-2010 che avvia il processo di valutazione da parte dell’ANVUR.

2. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La Legge delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il relativo Decreto Legislativo di attuazione 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di *performance* organizzativa ed individuale. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

Il Decreto assegna all’Organismo indipendente di valutazione, istituito ai sensi dell’art. 14 del citato decreto, i seguenti compiti:

- la definizione, in prima attuazione, dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*;
- la funzione di misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- la validazione della relazione sulla *performance* predisposta dall’Ente.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto introduce il concetto di *performance* individuale e distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di *performance* relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Con l’art. 1, Legge 27/9/2007 n. 165, allo scopo di promuovere, sostenere, rilanciare e razionalizzare le attività nel settore della ricerca e di garantire autonomia, trasparenza ed efficienza nella gestione degli Enti pubblici nazionali di ricerca, il Governo è stato autorizzato ad adottare, entro il 31/12/2009, uno o più decreti legislativi al fine di provvedere al riordino della disciplina relativa agli statuti e agli organi di governo di detti Enti.

Sulla base di tale disposizione normativa è stato emanato il D.Lgs. 31/12/2009, n. 213, il quale ha previsto, oltre alla revisione degli statuti, anche una diversa composizione della governance, una diversa strutturazione interna ed ha introdotto nuove logiche di programmazione dell'attività.

Tale processo di riordino, conclusosi per l'INRIM con l'entrata in vigore dello Statuto il 1 maggio 2011 e la nomina del Consiglio di Amministrazione il 10 agosto del 2011, prevede necessariamente un periodo transitorio per il passaggio al nuovo modello organizzativo, in quanto è ancora da concludere l'iter approvativo dei regolamenti, di cui all'art. 6 del D. Lgs. 213/2009, da parte dei Ministeri competenti.

Tra i principi e criteri direttivi, che devono essere rispettati per l'attuazione della delega legislativa, è stato previsto l'affidamento, all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), del compito di valutare la qualità dei risultati della ricerca svolta da tali Enti, nonché l'efficacia e l'efficienza delle loro attività istituzionali, riferendo periodicamente al Governo con appositi rapporti.

Il DPR 1/2/2010 n. 76 ha, infatti, previsto nei compiti dell'ANVUR la valutazione esterna di Enti di ricerca destinatari di finanziamenti pubblici. Di conseguenza, il Comitato di Valutazione, di cui all'art. 10 del D.Lgs. 26/1/2004 n. 38, ha effettuato la valutazione dell'INRIM per l'anno 2010. Il Consiglio di Amministrazione, in attesa che ANVUR fornisca indicazioni sulle future valutazioni, ha ritenuto di affidare all'attuale Comitato di valutazione INRIM, il compito di predisporre anche la valutazione relativa all'anno 2011.

Il DPCM 15 gennaio 2011, ha stabilito al Titolo IV le modalità del processo di misurazione, valutazione e trasparenza della performance individuale degli Enti di ricerca, che sono sostanziate al comma 2 dell'art. 14, nell'individuazione, da parte dell'ANVUR d'intesa con la CIVIT, di specifici obiettivi, indicatori e standard nonché delle modalità per assicurare il ciclo della gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi.

In questo contesto, è essenziale la coerenza tra il piano delle performance e il Piano Triennale predisposto dall'INRIM ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 213/2009 e, conseguentemente, la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con la peculiarità degli Enti pubblici di ricerca.

Conseguentemente, le funzioni e misurazioni che l'Organismo indipendente di valutazione è chiamato a svolgere, non riguardano i tecnologi e i ricercatori dell'Istituto, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi, nonché il personale tecnico inserito stabilmente in progetti di ricerca. Per ciò che attiene la valutazione del personale ricercatore e tecnologo addetto alle attività scientifiche la misurazione e valutazione della performance individuale e collettiva sarà effettuata in base al già richiamato art. IV del DPCM 26 gennaio 2011, in coerenza con il VQR 2004 – 2010 richiedendo all'ANVUR anche la valutazione della Direzione scientifica nel suo complesso.

Quanto sopra esposto, ha una forte rilevanza nell'individuazione dei soggetti portatori di interesse in ordine all'attività dell'Istituto. Se si considera l'attività complessiva dell'Istituto, gli *stakeholders*, a parte i dipendenti, sono individuati nella comunità scientifica, nel settore delle Imprese, nel settore delle Amministrazioni Pubbliche e nella società civile.

Se invece si considera la sola attività amministrativa e di servizio gli *stakeholders*, a parte alcune Amministrazioni Pubbliche (alcuni Ministeri, la Corte dei Conti, gli Enti previdenziali, ecc.), i clienti e i fornitori dell'Ente, sono individuati prevalentemente nelle strutture dell'Istituto di ricerca e di servizio ad esse collegate, in quanto l'attività amministrativa è a supporto dell'attività di Istituto.

In tale contesto, il sistema di misurazione e valutazione delle performance tiene conto di una attenzione al corretto bilanciamento tra la performance organizzativa e quella individuale, assegnando un maggior peso agli obiettivi che favoriscono maggiore sinergia, collaborazione e condivisione tra le diverse unità organizzative, con l'obiettivo di una maggiore efficienza ed economicità della gestione. Relativamente al coinvolgimento degli *stakeholders* nella fase di predisposizione del sistema, in questa fase vista la limitazione della valutazione alla sola attività

amministrativa, premesso l'ovvio coinvolgimento delle OOSS, si coinvolgeranno come *stakeholders* interni i Responsabili delle divisioni e, per gli *stakeholders* esterni, si predisporrà una forma di feedback sul sistema per via informatica.

Il presente Sistema ha ad oggetto pertanto la misurazione e la valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al personale della Direzione generale;
- al personale ricercatore e tecnologo esclusivamente per quanto concerne l'attività amministrativa;
- al personale tecnico non inserito stabilmente in progetti di ricerca;
- al personale amministrativo presente nella Direzione scientifica.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale è effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'OIV.

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto, ed in base alle direttive adottate dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza, l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche, il sistema individua:

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

Il Sistema contiene anche le modalità ed i tempi con cui viene gestito il ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del Decreto, vengono definiti gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto e viene effettuato il monitoraggio della *performance* di cui all'articolo 6 del Decreto.

Inoltre il sistema dedica particolare attenzione alle modalità di individuazione degli indicatori che saranno oggetto di costituzione del Piano degli indicatori di cui all'art. 19 del D.Lgs. 91/2011. Tale individuazione può, al momento, costituire solo un avvio sperimentale in quanto non è ancora stato emanato il DPCM di cui all'art. 23 del summenzionato D.Lgs. 91/2011.

3. SINTETICA DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica (INRIM) è un Ente pubblico nazionale istituito con decreto legislativo 21 gennaio 2004 n. 38, pubblicato sulla G.U. n. 38 del 16 febbraio 2004, scorporando l'Istituto di Metrologia "Gustavo Colonnetti" dal CNR (IMGC-CNR) e fondendolo con l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "Galileo Ferraris" (IEN).

L'INRIM è operativo dal 1° gennaio 2006 con l'entrata in vigore dei suoi regolamenti, approvati con Decreto n. 68 del 18 marzo 2005 dal Commissario Straordinario e pubblicati sul Supplemento ordinario n. 197 alla Gazzetta Ufficiale n. 281 del 2 dicembre 2005.

L'INRIM ha personalità giuridica di diritto pubblico e autonomia scientifica, organizzativa, patrimoniale, finanziaria e contabile; è posto sotto la vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca; subentra nei rapporti, attivi e passivi, diritti e obblighi degli Istituti confluenti dei quali prosegue le attività senza soluzione di continuità. Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, il Ministero dello sviluppo economico e l'INRIM stipulano apposite convenzioni per individuare e disciplinare le relazioni tra la ricerca e le applicazioni nei campi della metrologia.

L'INRIM ha la sede principale a Torino, in Strada delle Cacce 91 e altre sedi operative dislocate a Torino e a Pavia; insiste su un'area di circa 16 ettari, situata nella periferia sud di Torino e su cui, in fasi successive, sono stati realizzati un totale di 13 edifici fuori terra e una struttura completamente interrata (galleria) che sviluppano nel loro complesso una superficie utile di 37.000 m². A questa superficie sono da aggiungere 11.000 m² della sede di Corso M. D'Azeglio.

I laboratori adibiti alle diverse attività di ricerca e ai servizi di taratura, misura, prova e certificazione sono 174 e coprono il 70% della superficie utile. Il restante 30% dell'area è destinato a uffici, biblioteca, amministrazione, officine, servizi e infrastrutture di supporto alle attività.

L'INRIM rappresenta l'Italia negli Organismi internazionali di coordinamento della metrologia; costituisce il presidio della quasi totalità della metrologia scientifica in Italia per le grandezze fisiche tradizionali (elettriche, acustiche e fotometriche, meccaniche, termiche e di tempo/frequenza) e, aggiuntasi in un periodo relativamente recente, anche per la metrologia in chimica. La metrologia delle radiazioni ionizzanti è affidata in Italia all'Istituto Nazionale di Metrologia delle Radiazioni Ionizzanti (INMRI) dell'ENEA.

L'INRIM ha il compito di svolgere e promuovere attività di ricerca scientifica nei campi della metrologia; svolge le funzioni di istituto metrologico primario già di competenza degli istituti in esso confluiti ai sensi della legge 11 agosto 1991, n. 273; valorizza, diffonde e trasferisce le conoscenze acquisite nella scienza delle misure e nella ricerca sui materiali, nello sviluppo di tecnologie e di dispositivi innovativi.

Adempiendo ai suoi compiti di Istituto metrologico primario nazionale, l'INRIM realizza i campioni primari delle unità di misura di base, supplementari e derivate del Sistema Internazionale delle unità di misura (SI), con le relative incertezze, e ne assicura il mantenimento e il confronto a livello internazionale; procede alla disseminazione delle unità di misura con essi realizzate, attuando tutte le operazioni tecniche e procedurali che consentono e garantiscono il trasferimento delle unità di misura dal livello di riferimento dei campioni primari a quello applicativo.

L'INRIM sostiene l'innovazione tecnologica industriale italiana ed europea; partecipa a programmi di ricerca dell'UE; è partner del progetto Galileo per la metrologia del tempo; collabora all'accreditamento dei laboratori di taratura in Italia, fornisce servizi di certificazione tecnica e di consulenza.

3.1 Analisi dell'organizzazione dell'Istituto

Al fine di costruire un efficace Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale si ritiene necessario esaminare il contesto che è rappresentato dalla fotografia del modello di organizzazione e funzionamento della struttura amministrativa, alla luce dello Statuto:

- Direzione generale, per la gestione amministrativa e per l'organizzazione delle risorse umane dell'ente; la Direzione generale opera sotto la diretta responsabilità del Direttore generale;
- Direzione scientifica, per il coordinamento delle attività scientifiche svolte nelle Divisioni dell'ente; alla Direzione Scientifica è preposto il Direttore scientifico;
- Divisioni per lo svolgimento dei programmi scientifici dell'ente.
- Servizio tecnico per le attività rivolte ai laboratori di taratura.

Il Direttore scientifico, i responsabili scientifici delle Divisioni e il Responsabile del Servizio tecnico per le attività rivolte ai laboratori di taratura non sono soggetti a valutazione in quanto non esplicano attività amministrativa.

4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa concerne:

a) con riferimento agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), con Delibera n. 88/2010 nonché con Delibera n. 3/2012;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- con riferimento alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

b) con riferimento al coinvolgimento di soggetti esterni dell'Amministrazione:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo con i soggetti interessati e con i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

4.2 Il processo di definizione degli obiettivi

4.2.1 Gli obiettivi complessivi dell'Istituto

Il Piano Triennale di Attività (PTA) definisce gli obiettivi complessivi dell'Istituto, i programmi di ricerca, i risultati socio-economici attesi, nonché le correlate risorse, in coerenza con il programma nazionale per la ricerca. Il PTA comprende la programmazione triennale del fabbisogno del personale, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica. In coerenza con il PTA, l'INRIM determina la consistenza e le variazioni di organico e del piano di fabbisogno del personale, sentite le organizzazioni sindacali. Dal PTA deriva il bilancio di previsione e vengono desunti gli indicatori necessari a costituire il piano degli indicatori.

Il processo di formulazione dei documenti programmatici dell'INRIM è definito nello statuto dell'Istituto.

Le Divisioni, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale per la Ricerca e con il Documento di Visione strategica decennale, formulano proposte relativamente al contenuto del Piano Triennale di Attività, per le attività di competenza, e dei relativi aggiornamenti annuali.

Il PTA è formulato tenendo anche conto degli specifici criteri per l'attribuzione del fondo ordinario, di cui all'art. 4 del D.Lgs. 213/2009.

Le proposte sono approvate, nel rispetto dei criteri e delle scadenze temporali definite dal MIUR, di massima, entro il 31 dicembre, dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Consiglio Scientifico dell'Istituto. Il Piano Triennale di Attività dell'Istituto è trasmesso al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, per la valutazione e approvazione, anche ai fini della identificazione e dello sviluppo degli obiettivi generali di sistema, del coordinamento dei piani triennali di attività dei diversi enti di ricerca, nonché del riparto del fondo ordinario per il finanziamento degli enti di ricerca.

4.2.2 Gli obiettivi delle strutture amministrative

Il sistema per obiettivi è di tipo “top-down”. Ciò significa che gli obiettivi derivano dal piano di programmazione triennale dell’Istituto e dovranno trovare innanzitutto riscontro in quelli di struttura definiti per le singole unità organizzative.

Gli obiettivi delle strutture amministrative sono inseriti nel Piano della *performance* che deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione successivamente all’approvazione del bilancio di previsione e, di massima, entro il 31 gennaio dell’anno cui si riferisce.

La calendarizzazione del Piano delle performance deve essere sincronizzata con quella del PTA e del Bilancio di previsione, tenendo conto della gerarchia concettuale PTA, Bilancio, Piano delle performance.

Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento di quelli generali dell’Istituto o, quanto meno, essere coerenti con essi.

Il processo di definizione degli obiettivi di ciascuna struttura amministrativa si articola nelle seguenti fasi:

- gli obiettivi sono, concordati entro il 31 gennaio dell’anno cui si riferisce il piano, tra Direttore generale e Responsabili di Unità organizzativa;
- unitamente agli obiettivi sono individuati gli indicatori qualitativi e quantitativi per la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi; tali indicatori devono essere chiari e predefiniti al fine di ridurre l’elemento soggettivo insito in ogni valutazione, a garanzia del valutato e dell’intero sistema di valutazione;
- gli obiettivi sono formalizzati in apposito modulo attraverso una descrizione chiara e sintetica dei risultati attesi rispetto alla situazione di partenza.

4.2.3 La finalità della valutazione

Le finalità della valutazione della *performance* sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l’individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell’adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell’impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l’erogazione di compensi economici all’effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

4.2.4 La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* viene inizialmente definito dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sulla base degli indirizzi elaborati dalla CIVIT

ed è adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione. Gli aggiornamenti del sistema e dei suoi contenuti sono effettuati dal Direttore Generale in conformità all'art. 7, comma 2, lettera c) e all'art. 12, comma 1, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

L'OIV, in quanto responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT, nonché come soggetto che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione esercita una attività di stimolo ed impulso nei confronti dell'Organo di vertice e del Direttore generale per l'elaborazione, l'aggiornamento del sistema e per la sua attuazione.

In tale contesto, sulla base degli indirizzi forniti dalla CIVIT, il compito della struttura tecnica permanente si sintetizza nel supporto tecnico all'OIV e al ruolo di interfaccia verso i responsabili di struttura per favorirne il collegamento con l'OIV, con particolare riferimento all'interfaccia con la Direzione scientifica, responsabile della formulazione del DVS e del PTA e con la Direzione generale cui compete la programmazione economico finanziaria.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di febbraio, maggio e settembre, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio del periodo al Direttore generale, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Presidente e al Consiglio di Amministrazione.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua, entro il 31 marzo la valutazione organizzativa, espressa in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, al Direttore generale.

4.2.5 Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessati, oltre al Direttore generale, tutti i Responsabili delle Unità organizzative che risultano coinvolti in un processo, tutto interno all'Ente, che si alimenta del sistema di indicatori relativi all'attività amministrativa senza prendere in considerazione, al momento, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

La rendicontazione sociale è invece lo strumento con il quale l'Istituto relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

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

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini:

- sono pubblicati nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale dell’Istituto, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, di cui all’articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall’articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono pubblicati sul sito internet dell’Istituto, con modalità da definire, le informazioni di possibile interesse degli *stakeholders*, quali ad esempio bilanci, risultati dei principali programmi di ricerca e modalità di effettuazione dei servizi al pubblico quali ora legale, prove e tarature, con i connessi costi e modalità di erogazione dei servizi;
- sono sviluppate in modo qualitativo e quantitativo le relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi attraverso forme di collaborazione con le varie associazioni (associazione dei consumatori, confindustria).

5. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

5.1. Gli ambiti

L’articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L’articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, determinando:

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

5.2 Il processo di definizione degli obiettivi individuali

Il processo di definizione degli obiettivi, nel 2012, tenderà a incrementare gli obiettivi legati alla performance organizzativa allo scopo di favorire non solo le sinergie tra le unità organizzative e sviluppare l’approccio al lavoro per obiettivi e al problem solving, ma anche ad ottimizzare l’impiego delle risorse umane al fine di bilanciare il contenimento del turnover.

Conseguentemente, il processo di definizione degli obiettivi individuali e/o di gruppo si articola nelle seguenti fasi:

- gli obiettivi sono concordati ad inizio periodo tra Direttore generale, Responsabili di Unità organizzativa e singolo dipendente e/o gruppi di dipendenti;
- in parallelo, sono individuati gli indicatori quali-quantitativi per la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi; tali indicatori devono essere chiari e predefiniti al fine di ridurre l’elemento soggettivo insito in ogni valutazione, a garanzia del valutato e dell’intero sistema di valutazione. Nel 2012, si progetterà un piano di indicatori in via sperimentale, al fine di adeguare la struttura del sistema alla nuova impostazione del bilancio sulla scorta di

quanto contemplato dal D.Lgs. 91/2011 e, in particolare, si implementerà un piano di indicatori e target;

- gli obiettivi, gli indicatori e i target sono formalizzati in apposito modulo attraverso una descrizione chiara e sintetica dei risultati attesi rispetto alla situazione di partenza.

5.3 Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Istituto

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuali è definito OIV sulla base degli indirizzi elaborati dalla CIVIT ed è adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale adottato dall'Istituto si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la *performance* organizzativa e la *performance* individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del funzionario responsabile che la dirige, del Direttore Generale dal quale dipende.

Il modello si applica, indistintamente, ai Responsabili delle Unità organizzative e al restante personale con qualifica non dirigenziale.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi individuali e/o di gruppo conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

Inoltre, la valutazione non è dunque rivolta alla persona in quanto tale, ma alle modalità e alle capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere o di contribuire al raggiungimento degli obiettivi. Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione che, di norma, coincide con l'anno solare.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, incide per il 75% della valutazione complessiva.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione, incide per il 25 % della valutazione complessiva.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei Responsabili delle stesse Unità organizzative e del personale assegnato.

5.4 La metodologia applicata

Si propone la seguente metodologia basata su criteri quanto più possibile oggettivi e trasparenti, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso:

- viene posto alla base della valutazione il confronto e la comunicazione funzionale tra Direttore generale, Responsabili delle Unità organizzative e collaboratori attraverso i colloqui di feedback;
- viene introdotta la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della scheda di autovalutazione, che sarà utilizzata durante il colloquio di valutazione come base di confronto;
- la valutazione viene basata su situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili, anche attraverso l'assegnazione di obiettivi.

La Struttura tecnica permanente, costituita presso l'OIV, procede, entro il 30 marzo di ciascun anno, alla misurazione della *performance* individuali del personale dell'anno precedente e riferisce al Direttore generale e all'OIV.

Il Direttore generale procede, entro il 30 maggio, alla valutazione annuale della *performance* individuali del personale.

L'OIV, entro il 30 maggio, con il supporto della Struttura tecnica permanente:

- compila sulla base dei livelli di *performance* attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, una graduatoria delle valutazioni individuali del personale amministrativo e del personale tecnico non inserito stabilmente in progetti o programmi di ricerca;
- procede alla misurazione e alla valutazione della *performance* della Direzione generale;
- propone al Presidente, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la valutazione annuale del Direttore Generale.

A tale scopo, entro il mese di gennaio, i Responsabili delle Unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno precedente, tesa a illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità organizzativa.

Il Direttore Generale dell'Istituto tiene conto di tali motivazioni, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Responsabili delle Unità organizzative prevede descrittori relativi:

- capacità di coinvolgimento (autorevolezza);
- capacità di allocare risorse sugli obiettivi;
- *team working*;
- *problem solving*;
- comunicazione.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale, con qualifica non dirigenziale, prevede descrittori relativi:

- qualità del lavoro;
- spirito d'iniziativa;
- *team working* (contributi);
- capacità di superare le abitudini (adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti);
- tasso di produttività complessiva.

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il Direttore Generale, con la collaborazione dei Responsabili delle Unità organizzative compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di *performance* previsti all'articolo 19 del Decreto.

6. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale e/o di gruppo assegnato verrà assegnato un punteggio all'interno di una scala di 4 valori, dove:

- 1= obiettivo non raggiunto ($\leq 75\%$ dell'obiettivo)
- 2= obiettivo parzialmente raggiunto ($>75\% / <100\%$)
- 3= obiettivo pienamente raggiunto ($=100\%$)

4= obiettivo raggiunto (=100%) con modalità di eccellenza ¹.

6.1. La procedura di conciliazione

Entro 30 giorni dalla comunicazione formale dei risultati della valutazione il dipendente può presentare istanza di revisione ad una Commissione appositamente costituita, nominata dal Presidente dell'Istituto e composta da:

- un rappresentante dell'Istituto con funzioni di Presidente
- un componente della struttura tecnica permanente presso l'OIV;
- un rappresentante delle OO.SS./RSU.

7. LE MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

La valutazione sulla *performance* complessiva della struttura amministrativa viene inviata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR).

¹ Per l'eventuale assegnazione di tale punteggio, al fine di raggiungere una elevata trasparenza, sarà necessario prevedere all'atto dell'individuazione dell'obiettivo specifici indicatori qualitativi tali da consentire, per la valutazione finale, la rilevazione obiettiva della "qualità della prestazione".