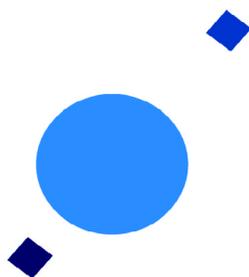


INAF



ISTITUTO NAZIONALE DI ASTROFISICA
NATIONAL INSTITUTE FOR ASTROPHYSICS

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELL'ISTITUTO
NAZIONALE DI ASTROFISICA**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 settembre 2019

INDICE

1. Introduzione	3
2. Performance organizzativa	3
3. Performance individuale	5
<i>3.1 Performance dei titolari di incarichi direttivi o dirigenziali</i>	6
<i>3.2 Performance del personale dipendente di livello I-III</i>	14
<i>3.3 Performance del personale di livello IV-VIII</i>	15
4. La modalità di definizione degli obiettivi	22
5. La modalità di definizione degli indicatori	25
6. Monitoraggio intermedio e finale	26
7. Modalità di attribuzione dei giudizi e valutazione delle prestazioni	27

1. Introduzione

In conformità a quanto stabilito dai principi del D. Lgs. n. 150/2009, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola. In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.

La performance individuale esprime invece il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. La sua valutazione consiste in un processo continuo costituito da una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, a titolo esemplificativo: declinazione obiettivo → monitoraggio intermedio → rendicontazione dei risultati.

2. Performance organizzativa

L'articolo 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, numero 150, come modificato ed integrato dall'articolo 5 del Decreto Legislativo del 25 maggio 2017, numero 74, stabilisce che "...le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale..." e, a "...tal fine, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance...".

Con l'entrata in vigore, nel mese di maggio del 2016, del Decreto del Presidente della Repubblica numero 105¹, e, successivamente, nel maggio del 2017, del Decreto legislativo numero 74², anche la disciplina in materia di Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è stata profondamente innovata.

La nuova disciplina prevede che i requisiti relativi al Ciclo delle performance dovranno consentire una differenziazione in ragione della dimensione, della tipologia e della natura delle attività delle diverse amministrazioni, anche con l'introduzione di regimi semplificati.

Restano ferme, tuttavia, le previsioni specifiche in materia di ambiti di valutazione della Performance organizzativa che, nell'art. 8 del D. lgs. 150/2009, vengono così dettagliati (in corsivo sono indicate quelle di particolare valenza per l'INAF):

- a) attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

¹ L'art. 8, comma 1, del citato DPR 105/2016 ha infatti previsto l'abrogazione del comma 3 dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, il quale prevedeva che il Sistema di misurazione e valutazione della performance dovesse necessariamente individuare: a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

² Decreto legislativo 25 maggio 2017, numero 74, con il quale sono state approvate "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124".

- b) attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) *modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) *efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- g) qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) *raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

L'efficacia di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è commisurata alla sua capacità di analizzare la performance organizzativa di partenza e di valutarne i punti di forza e le debolezze, evidenziando i percorsi per il miglioramento. A tal fine, per la valutazione della performance organizzativa, anche l'INAF ha scelto di applicare il modello del Common Assessment Framework (CAF). Il CAF è uno strumento di Total Quality Management (TQM) sviluppato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal Modello di eccellenza della European Foundation for Quality Management (EFQM); esso si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le strategie e la pianificazione, il personale, le partnership, le risorse e i processi.

In particolare, l'Amministrazione ha avviato l'adozione dello strumento, avendo come riferimento quattro scopi principali:

- introdurre l'organizzazione ai principi del TQM e guidarla progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, al ciclo "Plan –Do –Check –Act" pienamente integrato previsto dal CAF;
- facilitare l'autovalutazione dell'organizzazione al fine di cogliere gli elementi di debolezza e di forza a fronte delle missioni e degli obiettivi, per poi pianificare ed intraprendere le iniziative mirate ad azioni correttive e di miglioramento;
- agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità;

- facilitare il *benchlearning* con altre organizzazioni del settore pubblico, sia nazionale sia europeo, nei campi scientifici e tecnologici di riferimento.

Nel corso dell'anno di prima applicazione, l'Amministrazione erogherà formazione specifica che porterà a un'autovalutazione assistita.

3. Performance individuale

Il SMVP dell'INAF prevede, in conformità al dettato dell'art. 9 del D.Lgs 150/2009, che la performance individuale sia il risultato di una valutazione effettuata sulla base di tre elementi:

- a) performance di risultato (obiettivi di risultato);
- b) performance di comportamento, collegata a competenze e atteggiamenti della risorsa nello svolgimento dell'attività (obiettivi di comportamento).
- c) performance legata al funzionamento della struttura (progetti e/o gestione corrente) (obiettivi di funzionamento).

Gli obiettivi di risultato e di funzionamento si distinguono in organizzativi, di gruppo e individuali, mentre gli obiettivi di comportamento sono distinti in aree di competenze professionali; inoltre, come previsto dall'art. 9 del Decreto, per il solo personale dirigente è introdotto l'indicatore collegato alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

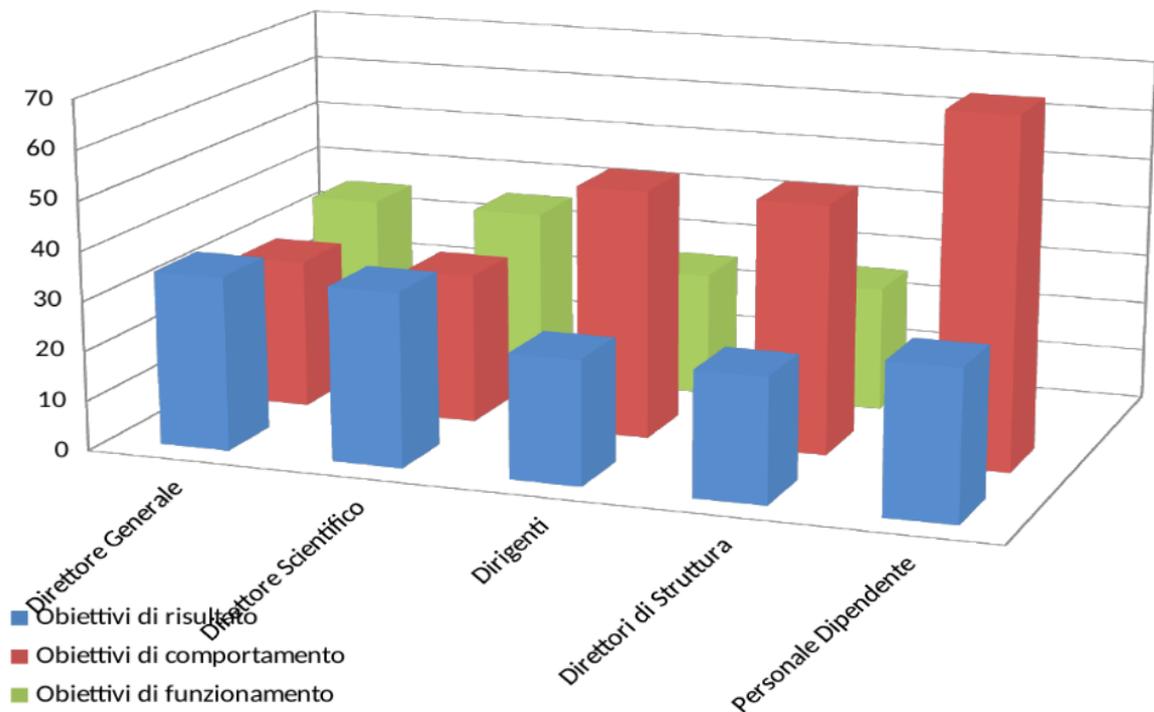
Il SMVP propone di attribuire un peso complessivo, indicato in termini percentuali, differente tra l'insieme degli obiettivi di risultato e quelli di comportamento attribuiti all'individuo, in funzione della titolarità di incarichi direttivi o dirigenziali, del ruolo e del livello del dipendente all'interno dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi essi attengono alle capacità espresse nel processo di realizzazione degli obiettivi ad essi attribuiti, alle competenze relazionali dimostrate nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile negli Uffici dei quali i dirigenti sono responsabili.

All'interno dei comportamenti organizzativi vengono individuati nel seguito una serie di elementi di cui tenere conto a ciascuno dei quali, in fase di stesura del piano delle performance, verrà attribuito sulla base della rilevanza specifica, che potrà variare di anno in anno, un peso. La somma dei pesi deve essere coerente con il peso complessivo attribuito ai comportamenti organizzativi per ciascuna tipologia di personale.

La valutazione comportamentale sarà inerente agli atteggiamenti assunti relativamente agli obiettivi assegnati. L'Amministrazione ha pertanto adottato il seguente sistema:

Grafico 1: Obiettivi di risultato, obiettivi di funzionamento, obiettivi di comportamento e loro peso (%)



3.1 Performance dei titolari di incarichi direttivi o dirigenziali

All'interno dell'Amministrazione, sono titolari di incarichi direttivi e dirigenziali e sono soggetti a valutazione della performance individuale:

- il Direttore Generale;
- il Direttore Scientifico;
- i 2 Dirigenti responsabili dell'Ufficio I “**Risorse Umane**” e dell'Ufficio II “**Affari Generali e Risorse Economiche**” della Direzione Generale;
- i Direttori delle Strutture di Ricerca presenti sul territorio nazionale.

In particolare:

- il Direttore Generale è valutato, su proposta dell'OIV formulata ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del d. Lgs. 150/2009, dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Presidente;
- il Direttore Scientifico è valutato, su proposta del Presidente, dal Consiglio di Amministrazione;
- i Dirigenti dell'Ufficio I e dell'Ufficio II della Direzione Generale sono valutati, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, dal Direttore Generale sentito il Direttore Scientifico;
- i Direttori delle Strutture territoriali sono valutati su proposta del Presidente dal Consiglio di Amministrazione, sentiti il Direttore Scientifico e il Direttore.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con incarico dirigenziale prevede i seguenti elementi:

- contributo organizzativo, anche in termini propositivi;
- capacità di aderire agli indirizzi del Presidente e del Consiglio di Amministrazione, nonché anche del Direttore Generale e del Direttore Scientifico, nel caso dei dirigenti amministrativi,
- capacità di rapportarsi con gli altri uffici;
- capacità di *problem solving*.

La valutazione del Direttore Generale e del Direttore Scientifico ha per oggetto

- il contributo fornito alla prestazione complessiva dell'organizzazione a cui è attribuito un peso del 35%;
- la Performance individuale, a cui è attribuito un peso del 65%, così distribuito: il conseguimento degli obiettivi di funzionamento della singola struttura (progetti e/o gestione corrente) e degli eventuali obiettivi individuali, a cui è attribuito un peso del 35% e i comportamenti organizzativi, cui è attribuiti un peso del 30%.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi avviene tramite il calcolo di indicatori, nonché facendo ricorso ai dati e alle informazioni contenute nelle relazioni che il DG e il DS trasmettono al soggetto/organismo proponente la valutazione, nonché al proprio valutatore, entro il 31 marzo di ogni anno ($t0$) e riferite all'anno precedente ($t-1$). La relazione dovrà contenere una autovalutazione documentata proposta al valutatore, tanto per gli obiettivi valutati mediante indicatori tanto di quello valutati secondo schede. E' inoltre presente un'apposita scheda di valutazione per i comportamenti organizzativi (allegato 1) che dovrà essere inserita nella relazione di auto-valutazione, al pari di quelle relative agli obiettivi. Per ogni comportamento organizzativo identificato viene chiesto di esprimere un giudizio da 1 a 10, mentre il giudizio complessivo sarà costituito dalla media dei diversi giudizi diviso per 10, così da essere numericamente coerente con le classi di valutazione successivamente identificate.

La relazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi dovrà, in particolare, contenere le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, e giustificare adeguatamente la autovalutazione finale proposta.

La valutazione dei Dirigenti dell'Ufficio I e dell'Ufficio II della Direzione Generale ha per oggetto

- il contributo fornito alla prestazione complessiva dell'organizzazione a cui è attribuito un peso del 25%;

- la Performance individuale, a cui è attribuito un peso del 75%, così distribuito: il conseguimento degli obiettivi di funzionamento della singola struttura (progetti e/o gestione corrente) e degli eventuali obiettivi individuali, a cui è attribuito un peso del 25% e i comportamenti organizzativi, cui è attribuiti un peso del 50%.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi avviene tramite il calcolo di indicatori, nonché facendo ricorso ai dati e alle informazioni contenute nelle relazioni che i due Dirigenti trasmettono all'OIV, in qualità di organismo proponente la valutazione, nonché al Direttore Generale (valutatore), entro il 31 marzo di ogni anno (t_0) e riferite all'anno precedente ($t-1$). La relazione dovrà contenere una autovalutazione documentata proposta al valutatore, tanto per gli obiettivi valutati mediante indicatori tanto di quello valutati secondo schede.

La relazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi dovrà, in particolare, contenere un'indicazione delle cause degli eventuali scostamenti, totali o parziali, dagli obiettivi assegnati ai fini della valutazione finale. Rileva anche l'attività di supporto prestata al Direttore Generale e al Direttore Scientifico. Inoltre, per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un ulteriore elemento di valutazione è rappresentato dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi. Sarà quindi considerata positivamente l'eventuale analisi dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale alle dirette dipendenze.

Per quanto riguarda i Direttori delle Strutture di Ricerca essi ai sensi dello Statuto (art. 18, commi 2 e 3), sono responsabili del funzionamento scientifico e organizzativo della struttura, operano nel rispetto dei programmi scientifici e degli indirizzi approvati dal Consiglio di Amministrazione, e sono responsabili della implementazione nella propria struttura dei progetti nazionali d'intesa con i Direttori delle altre strutture coinvolte e in base alle disposizioni emanate dalla Direzione Scientifica.

La valutazione dei Direttori delle Strutture di Ricerca dell'INAF ha per oggetto:

- il contributo fornito alla prestazione complessiva dell'organizzazione a cui è attribuito un peso del 35%;
- la Performance individuale, a cui è attribuito un peso del 65%, così distribuito: il conseguimento degli obiettivi di funzionamento della singola struttura (progetti e/o gestione corrente) e degli eventuali obiettivi individuali, a cui è attribuito un peso del 35% e i comportamenti organizzativi, cui è attribuiti un peso del 30%.

Anche in questo caso, la misurazione e la valutazione degli obiettivi avviene tramite il calcolo degli indicatori e mediante il ricorso ai dati e alle informazioni contenute nelle relazioni che i Direttori delle Strutture di Ricerca trasmettono al DG, al DS e al Presidente entro il 31 marzo di ogni anno (t_0) e riferite all'anno precedente ($t-1$).

La relazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi dovrà, in particolare, contenere una proposta di autovalutazione documentata e adeguatamente giustificata, e le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture di ricerca attiene alle capacità da questi dimostrate nel processo di realizzazione degli obiettivi ad essi attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali sono responsabili. Rileva anche l'attività di supporto prestata al Direttore Generale e al Direttore Scientifico per quanto concerne, rispettivamente, la gestione amministrativa della struttura e la realizzazione dei programmi scientifici.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori delle Strutture di Ricerca contempla indici relativi:

- al contributo organizzativo, anche in termini propositivi, ai fini della gestione amministrativa della Struttura;
- alla capacità di attuare gli indirizzi e i programmi scientifici determinati dal Consiglio di Amministrazione;
- alla capacità di rapportarsi con gli Uffici dirigenziali della Sede centrale, con le altre Strutture di ricerca dell'INAF e con i diversi soggetti istituzionali e le imprese locali presenti nell'ambito territoriale di riferimento;
- al *problem solving*.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso percentuale, rappresentativo dell'importanza relativa che ad esso si attribuisce.

La valutazione finale della performance, comprensiva di tutte le sue componenti, del Direttore Generale, del Direttore Scientifico, dei Dirigenti dell'Ufficio I e Ufficio Secondo e dei Direttori di Struttura sarà espressa nei termini della seguente tabella:

Classe di valutazione	Giudizio	Punteggio valutazione
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun contributo alla struttura organizzativa	Da 0.01 a 0.2
2	Prestazioni accettabile che tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Da 0.21 a 0.4
3	Prestazioni in linea con le attese e che concorre al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione	Da 0.41 a 0.6
4	Prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma suscettibili ancora di miglioramento	Da 0.61 a 0.8
5	Prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero tale da concorrere a migliorare l'expertise dell'INAF	Da 0,8 a 1

Nelle tavole seguenti è riassunto il processo valutazione previsto per il Direttore Generale, per il Direttore Scientifico, per i Dirigenti dell'Ufficio I "Risorse Umane" e dell'Ufficio II "Affari Generali e Risorse Economiche" della Direzione Generale e per i Direttori delle Strutture territoriali di ricerca.

Tavola 1: Processo di valutazione dei titolari di incarichi dirigenziali e direttivi – DG

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Direttore Generale	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	Presidente (assegna gli obiettivi) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi)	Presidente (sentito il DG) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione previa acquisizione della Relazione finale di autovalutazione	Aprile	Consiglio di Amministrazione	OIV (formula la proposta di valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	DG	Consiglio di Amministrazione OIV
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	Presidente	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Tavola 2: Processo di valutazione dei titolari di incarichi dirigenziali e direttivi – DS

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Direttore Scientifico	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	Presidente (assegna gli obiettivi) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi)	Presidente (sentito il DS) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione previa acquisizione della Relazione finale di autovalutazione	Aprile	Consiglio di Amministrazione	Presidente (formula la proposta di valutazione) DG (per gli aspetti amministrativo-gestionali)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	DS	Presidente Consiglio di Amministrazione
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Tavola 3: Processo di valutazione dei titolari di incarichi dirigenziali e direttivi – Dirigenti Uffici I e II della DG

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Dirigenti Ufficio I e Ufficio II della Direzione Generale	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	DG (assegna gli obiettivi) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi, sentiti i due Dirigenti)	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva) DG (formula la proposta di revisione degli obiettivi)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione previa acquisizione della Relazione finale di autovalutazione	Aprile	DG	OIV (formula la proposta di valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Dirigenti Ufficio I e Ufficio II della DG	OIV, DG
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	Comitato di conciliazione	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Tavola 4: Processo di valutazione dei titolari di incarichi dirigenziali e direttivi – Direttori delle Strutture di ricerca

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Direttori delle Strutture territoriali di ricerca	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	Presidente (assegna gli obiettivi) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi)	Presidente (sentiti i Direttori) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione previa acquisizione della Relazione finale di autovalutazione	Aprile	Consiglio di Amministrazione	Presidente (formula la proposta di valutazione) DG (per gli aspetti amministrativi-gestionali)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Direttore	Presidente, Consiglio di Amministrazione
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato per il riesame)	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Le attuali disposizioni di legge stabiliscono che il processo di valutazione è essenziale ai fini della erogazione della retribuzione di risultato del Direttore Generale e dei Dirigenti Amministrativi e del Direttore Scientifico. Per i Direttori di Struttura, la cui indennità di funzione non ha attualmente una parte variabile, il processo di valutazione non ha risvolti economici, ma costituisce parte integrante del loro curriculum e sarà analizzato in caso di candidatura al rinnovo dell'incarico.

3.2 Performance del personale dipendente di livello I-III

Il personale dell'INAF inquadrato nei livelli compresi tra il I e il III è costituito da dirigenti di ricerca, primi ricercatori, ricercatori, dirigenti tecnologici, primi tecnologici e tecnologici.

Poiché l'INAF adotta il merito come parametro fondamentale per l'indirizzo e la valutazione delle proprie attività e per la valutazione del personale coinvolto, ne consegue che tutto il proprio personale strutturato debba essere inserito, in linea di principio, nei processi di valutazione dell'Istituto.

Nel caso, ad esempio, del personale inquadrato nei livelli compresi tra il I e il III che svolge attività di ricerca, ciò avviene ogni qual volta esso partecipa a concorsi e/o attraverso il proprio apporto individuale ai processi di valutazione attivati dalla Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Come è noto, infatti, esiste un processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR) all'interno degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di competenza dell'ANVUR, che, all'interno dei predetti Enti, effettua questo tipo di valutazione limitatamente alla quota del personale dedicato alla ricerca e ai professori universitari ad essi affiliati, ai sensi dell'articolo 55, comma 1, del Decreto Legge 9 febbraio 2012, numero 5, convertito, con modificazioni, dalla Legge 4 aprile 2012, numero 35.

Le attività di valutazione sono svolte dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca sulla base delle competenze previste dall'atto che la istituisce (Decreto del Presidente della Repubblica del 1° febbraio 2010, numero 76) e delle prerogative attribuite alla predetta Agenzia dal Decreto Ministeriale del 27 giugno 2015.

In considerazione del complesso quadro normativo e della necessità di attivare una forma di coordinamento valida per tutti gli Enti Pubblici di Ricerca, iniziativa questa che potrebbe essere promossa anche dalla Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, nell'ottica di estendere eventualmente il processo di valutazione gestionale anche ai Ricercatori e ai Tecnologi titolari di incarichi di responsabilità non prettamente scientifici o che svolgono, prevalentemente, attività amministrativo-gestionali, nel pieno rispetto dell'autonomia prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Comparto per queste figure professionali, si ritiene necessario rimandare la disciplina di questa materia ad un futuro aggiornamento del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance.

3.3 Performance del personale di livello IV-VIII

La valutazione del personale di livello IV-VIII è svolta:

- dai rispettivi Dirigenti responsabili, se in servizio presso gli Uffici dirigenziali della Direzione Generale;
- dal Presidente, se in servizio presso l’Ufficio di Presidenza;
- dal Direttore Generale, per quel che concerne le unità assegnate agli Uffici di Staff della Direzione Generale;
- dal Direttore Scientifico, se in servizio presso la Direzione Scientifica;
- dal Direttore Generale, su proposta dei Direttori delle Strutture di Ricerca, per il personale assegnato ad una delle stesse.

La valutazione si basa sulle seguenti componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza, che contribuisce sulla valutazione complessiva per il 50%;
- comportamenti organizzativi, che contribuiscono alla valutazione complessiva per il 50%.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di livello IV-VIII prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione, intesa come la capacità/disponibilità di condividere le informazioni e di renderle trasparenti;
- alla gestione delle relazioni;
- alla tempestività;
- all’accuratezza;
- alla capacità di saper organizzare le proprie attività, individuando priorità;
- all’autonomia decisionale (riferita ai soli funzionari e intesa come capacità di operare autonomamente, previo confronto con il dirigente/responsabile di riferimento);
- all’orientamento al risultato (intesa come capacità di perseguire gli obiettivi);
- all’analisi e alla soluzione dei problemi.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi del personale tecnico-amministrativo segue la misurazione e valutazione degli obiettivi delle strutture organizzative di appartenenza, che viene effettuata alla fine del mese di marzo. Nel corso dello stesso mese, il Presidente, il Direttore Generale, il Direttore Scientifico e i Direttori delle Strutture di Ricerca possono, in attesa di ricevere la valutazione degli obiettivi relativi alle proprie strutture, intanto procedere alla valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di loro competenza, che sarà seguita, nella prima decade del mese di aprile, dalla misurazione e valutazione dei relativi obiettivi, loro attribuiti in modo diretto o indiretto, a perfezionamento della valutazione complessiva. Il Presidente, il Direttore Generale, il Direttore Scientifico e i Direttori delle Strutture di Ricerca notificano al personale di propria competenza i risultati della valutazione entro il 15 aprile, tramite presentazione della scheda di valutazione che dovrà essere sottoscritta per accettazione da ciascuna unità valutata.

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa attraverso una apposita scheda di valutazione, che deve tenere conto sia del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (peso del 30%) che della valutazione dei comportamenti organizzativi (peso del 70%).

Le schede di valutazione sono trasmesse al dirigente dell'Ufficio Risorse Umane della DG per essere conservate nei relativi fascicoli personali.

Sulla base dei livelli di *performance* attribuiti, l'OIV compila una graduatoria complessiva delle valutazioni individuali del personale di livello IV-VIII funzionale alla successiva attribuzione dei premi secondo i principi stabiliti in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione è funzionale all'attribuzione dei premi, ma non vincolata ad essi, per cui andrà comunque effettuata a cadenza annuale. I dati così ottenuti saranno conservati ed utilizzati a posteriori per l'attribuzione di premi al momento di conclusione della contrattazione integrativa.

Per i dettagli relativi alle modalità di attribuzione dei giudizi e la valutazione delle prestazioni si rimanda al successivo paragrafo 7.

Tavola 10: Processo di valutazione del personale T.A. di livello IV-VIII in servizio presso gli Uffici dirigenziali della Direzione Generale

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Personale T.A. degli Uffici I e II della DG	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	DG e Dirigenti degli Uffici I e II della DG OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi) sentiti il DG e i Dirigenti degli Uffici I e II della DG	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Aprile	Dirigenti Uffici I e II della DG	DG	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Personale T.A. degli Uffici I e II della DG soggetto a valutazione	DG
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	Dirigenti Uffici I e II della DG
	Pubblicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)

Tavola 11: Processo di valutazione del personale T.A. di livello IV-VIII in servizio presso l'Ufficio di Presidenza

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Personale T.A. della Presidenza	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	Presidente OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi) sentito il Presidente	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Aprile	Presidente	Responsabili delle Strutture Tecniche della Presidenza (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Personale T.A. della Presidenza soggetto a valutazione	Responsabili delle Strutture Tecniche della Presidenza (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	
	Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)

Tavola 12: Processo di valutazione del personale T.A. di livello IV-VIII in servizio presso gli Uffici di Staff della Direzione Generale

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Personale T.A. degli Uffici di Staff della DG	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	DG OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi) sentito il DG	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Aprile	DG	Responsabili degli Uffici di Staff (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Personale T.A. degli Uffici di Staff della DG soggetti a valutazione	Responsabili degli Uffici di Staff (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	
Pubblicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Tavola 13: Processo di valutazione del personale T.A. di livello IV-VIII in servizio presso la Direzione Scientifica

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Personale T.A. della DS	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	DS e Responsabili delle Unità Scientifiche (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione) OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi) sentiti il DS e i Responsabili delle Unità Scientifiche	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Aprile	DS	Responsabili delle US (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Personale T.A. della DS soggetto a valutazione	DS
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

Tavola 14: Processo di valutazione del personale T.A. di livello IV-VIII in servizio presso le Strutture di ricerca

Soggetti	Fase	Modalità	Tempistica	Responsabili	Soggetti coinvolti	
Personale T.A. delle Strutture di ricerca	Assegnazione degli obiettivi di risultato	Pubblicazione del Piano della Performance (come parte del Piano Integrato)	Entro il 31 gennaio di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	Direttori e Responsabili amm.vi delle Strutture di ricerca, DG e DS OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Monitoraggi intermedi ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	Relazione di monitoraggio intermedio relativa all'andamento delle attività al fine di correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute e riorientare eventualmente anche i comportamenti organizzativi	Luglio-settembre	OIV (per il monitoraggio) con il supporto della STP Consiglio di Amministrazione (per la eventuale rimodulazione degli obiettivi) sentiti i Direttori e i Responsabili amm.vi delle Strutture di ricerca	OIV (con funzioni di garanzia e verifica di coerenza complessiva)	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Aprile	Direttori delle Strutture di Ricerca	Responsabili amm.vi (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)	
	Conciliazione	Richiesta		<i>Entro 15 gg dalla notifica della valutazione</i>	Tecnologi delle Strutture di ricerca territoriali	Responsabili amm.vi (ove diversi dai soggetti sottoposti a valutazione)
		Pronuncia		<i>Entro 30 gg dalla richiesta di II istanza</i>	OIV (con funzioni di Comitato di conciliazione)	
Publicazione dei risultati della valutazione	Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno di ogni anno	Consiglio di Amministrazione	OIV (validazione della Relazione)	

4. La modalità di definizione degli obiettivi

Come indicato anche nelle linee guida per la gestione integrata della performance, emanate dall'ANVUR nel luglio del 2015, è indispensabile ribadire un principio cardine secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale non può che discendere dalla missione istituzionale dell'Istituto. Per queste ragioni, l'INAF ha inteso recepire un impianto che leghi intrinsecamente la valutazione della performance organizzativa ed individuale alla pianificazione strategica (Piano Triennale di Attività) ed alla programmazione finanziaria.

La definizione degli obiettivi diviene quindi strumento indispensabile per la realizzazione di un coerente ciclo della performance che non prescindere dalle aree di attività che costituiscono l'attività dell'Istituto determinandone il finanziamento.

Il sistema di programmazione dell'Istituto trova fondamento oltre che sulle disposizioni di legge su una serie di documenti che ne definiscono l'assetto istituzionale ed i relativi processi, finalizzati alla definizione di compiti, tempi, ruoli essi sono:

- a) Statuto;
- b) Disciplinare di organizzazione e funzionamento³;
- c) Regolamento del personale;
- d) Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza.

Questi sono affiancati da un Documento di visione strategica decennale (DVS) che definisce il contesto di riferimento a lungo termini dell'azione dell'INAF, mentre la programmazione annuale e triennale si articola in una serie di documenti, che individuano l'allocazione delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi e la verifica dei risultati ottenuti allo scopo di ottimizzare e migliorare il ciclo di gestione dell'ente.

Fanno parte di detto sistema i seguenti documenti:

- a) Piano triennale delle attività (PTA);
- b) Bilancio di previsione annuale e pluriennale;
- c) Conto consuntivo;
- d) Piano Triennale Integrato (della performance; della trasparenza ed integrità; della prevenzione della corruzione).

Il Piano Integrato per la performance, la trasparenza e l'anticorruzione, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, costituisce la base per l'attività di pianificazione, di raggiungimento degli obiettivi e di verifica dei risultati ottenuti.

³ Si prevede che esso sarà sostituito da un Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio contestualmente alla fase di definizione del bilancio di previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente a quello di riferimento.

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale, il Direttore Scientifico e i Direttori di Struttura, ciascuno nel proprio ambito di competenza, avviano la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima, ma sufficientemente articolata, al Presidente.

La proposta è negoziata con il Presidente. A valle di questa negoziazione il Presidente, anche alla luce delle risorse allocate nel Bilancio Preventivo, assegna agli stessi gli obiettivi individuati. Tale fase dovrebbe concludersi entro la prima quindicina di Dicembre. Alla sua conclusione durante il mese di gennaio il Direttore Generale, il Direttore Scientifico ed i Direttori di Struttura, ciascuno per il proprio ambito, individueranno, in un processo a cascata e in collaborazione con i dirigenti amministrativi e/o i responsabili delle singole unità organizzative, gli obiettivi da assegnare a ciascuna delle stesse.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera sull'assegnazione definitiva degli obiettivi al Direttore Generale, al Direttore Scientifico e ai Direttori di Struttura con l'approvazione del Piano delle Performance.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance" per il periodo di riferimento. I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

L'insieme degli obiettivi unitamente agli indicatori associati vanno a far parte integrante del Piano delle Performance dell'INAF che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione. L'assegnazione formale degli obiettivi a tutto il personale avviene con la pubblicazione del Piano delle Performance sul sito ufficiale dell'INAF.

In questa logica la performance diviene dunque un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali), nonché l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con la missione istituzionale dell'Istituto e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Da un punto di vista logico, substrato necessario alla definizione degli obiettivi strategici sono i concetti di **Mission** e di **Vision**, che indicano rispettivamente la finalità istituzionale dell'Ente e gli obiettivi di lungo termine che esso si pone per il perseguimento della sua finalità istituzionale.

In questo contesto, vengono individuate le Aree Strategiche dell'attività dell'Ente e quindi gli obiettivi strategici ad esse correlati.

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di

pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Le **aree strategiche** dell'INAF, individuate sulle base dei criteri esposti in precedenza, all'interno delle quali declinare gli obiettivi strategici ed operativi, sono illustrate sinteticamente nel diagramma seguente:



All'interno di tali aree strategiche vengono successivamente individuati gli **obiettivi strategici**, con obiettivi di medio termine tecnico/amministrativo/gestionali (obiettivi di efficacia e di efficienza) oppure più orientati verso le attività scientifiche.

Per obiettivo strategico si intende la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali annuali e pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente

modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

Gli obiettivi operativi declinano quelli strategici, rientrando tra gli strumenti di natura programmatica delle attività dell'Amministrazione. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano Integrato, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione annuale. Gli obiettivi strategici sono individuati dall'Organo di indirizzo (CdA) ed assegnati alla Direzione Generale, alla Direzione Scientifica e ai Direttori di Struttura dell'Ente, in ragione della loro natura gestionale/amministrativa o scientifica.

Su questa base vengono, poi, assegnati gli obiettivi operativi alle singole strutture dell'Amministrazione Centrale, ai Servizi di staff e ai due Uffici dirigenziali, nonché alle Strutture territoriali di ricerca.

Gli obiettivi operativi individuati all'interno di quelli strategici, indicano concretamente le azioni che devono essere compiute per la realizzazione degli obiettivi strategici e sono puntualmente illustrati all'interno del Piano Integrato.

Per ciascun obiettivo viene indicata:

- una breve descrizione dell'attività collegata all'obiettivo;
- il **soggetto responsabile** individuato tra le figure dell'ente;
- l'**indicatore** relativo al livello di soddisfazione dell'obiettivo;
- il **target** da raggiungere per poter considerare soddisfatto l'obiettivo;
- il **peso** (in termini percentuali) attribuito all'obiettivo.

Successivamente, all'interno delle singole strutture, i dirigenti/responsabili pianificano autonomamente le risorse umane e le risorse economiche necessarie a perseguire ciascun obiettivo, in un'ottica di coerenza con la propria pianificazione economico-finanziaria.

5. La modalità di definizione degli indicatori

Il Piano Integrato dell'INAF definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Pertanto sono stati definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi e per ciascun indicatore è stato esplicitato il relativo peso, in termini percentuali. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi "politici" dell'Istituto al rispetto dei criteri di fattibilità e affidabilità ed è stata il frutto di un'attenta analisi

degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema della Ricerca nazionale (MIUR e Anvur).

6. Monitoraggio intermedio e finale

Al fine di rilevare nel corso dell'anno lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici, agli inizi del mese di luglio dell'anno di riferimento, l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, può effettuare, se lo ritiene opportuno, un monitoraggio sullo stato di attuazione del Piano della *performance* inserito nel Piano Integrato, 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. All'esito dell'eventuale verifica, l'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Presidente, che riferisce al Consiglio di Amministrazione, segnalando eventuali criticità e/o la necessità di apportare modifiche agli obiettivi. Il Consiglio di Amministrazione esamina l'informativa fornita dall'Organismo Indipendente di Valutazione e, ove necessario, delibera senza indugio.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza del Presidente, sentito il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'anno entro ma non oltre il 30 Settembre dell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delibera sulle richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi. In ragione di specifiche sopravvenienze, il Consiglio di Amministrazione può deliberare in merito all'assegnazione di ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance.

Gli eventuali esiti del monitoraggio intermedio vengono sottoposti al Direttore Generale, al Direttore Scientifico, ai Dirigenti dell'Ufficio I e dell'Ufficio II della Direzione Generale e ai Direttori delle Strutture di Ricerca, allo scopo di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e quindi acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, al fine di proporre gli interventi correttivi da adottarsi.

Con le stesse modalità, agli inizi del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, prende avvio il monitoraggio finale che dovrà concludersi – compresa l'eventuale fase successiva di conciliazione – entro il 31 maggio.

I risultati della valutazione sono quindi riportati all'interno della Relazione sulla Performance, che viene adottata entro il 30 giugno dal Consiglio di Amministrazione (art. 10, comma 1, lett. b), D.Lgs. 150/2009) e nella quale sono evidenziati, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La Relazione sulla Performance viene quindi validata dall'OIV, a seguito degli accertamenti ritenuti opportuni.

7. Modalità di attribuzione dei giudizi e valutazione delle prestazioni

Per quanto concerne la performance individuale del personale tecnico-amministrativo, ai sensi dell'art. 43, comma 2, lett. e), del CCNL 1994-1997, l'INAF ha stabilito di destinare la parte residuale del fondo del trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo al finanziamento dell'indennità di produttività individuale e collettiva secondo criteri di premialità.

Scopo dell'accordo integrativo sottoscritto con le OO.SS. è – nell'ambito di specifici progetti, programmi, e piani di lavoro – migliorare l'efficienza e l'efficacia dei livelli di servizio e /o prestazioni, tenuto conto della rilevazione dei risultati conseguiti dai dipendenti nell'ambito degli obiettivi assegnati alla Struttura/Ufficio di appartenenza.

Come riportato nel precedente § 3.3, la valutazione si basa sulle seguenti componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza, che contribuisce sulla valutazione complessiva per il 30%;
- comportamenti organizzativi, che contribuiscono alla valutazione complessiva per il 70%.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi, strumentale alla corresponsione della predetta indennità, prevede i seguenti indicatori:

- collaborazione interfunzionale;
- flessibilità;
- gestione della comunicazione, intesa come la capacità/disponibilità di condividere le informazioni e di renderle trasparenti;
- gestione delle relazioni;
- tempestività;
- accuratezza;
- capacità di saper organizzare le proprie attività, individuando priorità;
- capacità di gestire lo stress;
- autonomia decisionale (riferita ai soli funzionari e intesa come capacità di operare autonomamente, previo confronto con il dirigente/responsabile di riferimento);
- orientamento al risultato (intesa come capacità di perseguire gli obiettivi);
- capacità di ricercare soluzioni innovative;
- capacità di migliorare il proprio modo di lavorare;
- interesse per le occasioni di formazione o per lo scambio di esperienze;
- analisi e alla soluzione dei problemi.

Sono stati individuati cinque coefficienti sulla base dei quali parametrare tali indennità, rispettando la proporzione tra coefficienti da attribuire ed importi da erogare. La scheda di valutazione annuale dovrà quindi riportare per ciascun dipendente il coefficiente assegnato attraverso il processo di valutazione.

LIVELLO	COEFFICIENTE	DESCRIZIONE
Insufficiente	0	La prestazione lavorativa svolta dal dipendente nel periodo di riferimento non raggiunge, qualitativamente e quantitativamente, gli standard minimi richiesti per il suo profilo
Sufficiente	0,5	La prestazione lavorativa svolta dal dipendente nel periodo di riferimento raggiunge, qualitativamente e quantitativamente, gli standard minimi richiesti per il suo profilo
Discreto	1	La prestazione lavorativa svolta dal dipendente nel periodo di riferimento supera, qualitativamente e quantitativamente, gli standard minimi richiesti per il suo profilo
Buono	1,5	La prestazione lavorativa svolta dal dipendente nel periodo di riferimento è, qualitativamente e quantitativamente, di ottimo livello rispetto agli standard minimi richiesti per il suo profilo
Eccellente	2	La prestazione lavorativa svolta dal dipendente nel periodo di riferimento è, qualitativamente e quantitativamente, di eccellente livello rispetto agli standard minimi richiesti per il suo profilo

Nelle contrattazioni sindacali successive all'approvazione del seguente sistema, nel caso si optasse per modalità di valutazione differente da quelle sopra esposte, si dovranno comunque prevedere per il periodo transitorio delle tabelle di raccordo tra i nuovi criteri di valutazione e i coefficienti sopra descritti, in attesa dell'adeguamento del sistema che avverrà con l'aggiornamento annuale.