



# **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Aggiornamento 2019**

## Indice

1	Premessa.....	3
2	La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa .....	4
	Programmazione, misurazione e valutazione.....	4
	Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio .....	6
3	La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance individuale: indicazioni generali.....	7
4	La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore generale .....	9
5	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale .....	10
	I Responsabili degli Uffici dirigenziali di II fascia, dei Servizi, delle Strutture di ricerca e dei Progetti strategici.....	10
	I coordinatori di uffici, gruppi di ricerca e gruppi di lavoro .....	11
	Il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII).....	12
6	I processi di valutazione: soggetti e responsabilità .....	13
	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	13
	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale.....	14
	Le procedure di conciliazione .....	15
7	Miglioramenti e implementazione del Sistema .....	16
	Allegato - Il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi .....	17
	Premessa.....	17
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dalla Dirigenza generale .....	18
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai Dirigenti di II fascia e dai Responsabili delle unità organizzative .....	20
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai coordinatori di Uffici, Gruppi di lavoro/ricerca .....	22

## 1 Premessa

Il presente documento costituisce l'aggiornamento 2019 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP) dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)<sup>1</sup>.

La necessità di un aggiornamento del SMVP discende:

- dall'esperienza applicativa maturata nella gestione del ciclo della performance;
- dal percorso di riposizionamento strategico dell'Istituto, avviato con il D.Lgs. n.150, del 14 settembre 2015, e s.m.i.;
- dall'innovazione normativa nel frattempo intervenuta<sup>2</sup>.

L'Aggiornamenti 2019 del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV)<sup>3</sup>, risponde all'esigenza di sviluppare il Sistema in coerenza con l'implementazione dei processi istituzionali di programmazione e valutazione, con gli indirizzi metodologici e applicativi emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance (d'ora in poi DFP- UVP)<sup>4</sup> e con i suggerimenti migliorativi che sono scaturiti dal Laboratorio congiunto DFP- UVP/INAPP, avviato il 28 marzo 2018 e tutt'ora in corso.

Il SMVP INAPP è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

---

<sup>1</sup> Il Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP (ex ISFOL - D.Lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lettera f) è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 19 del 15 dicembre 2010 e successivamente aggiornato nel 2012, con Delibera n. 23 del 13 dicembre, nel 2017, con delibera n. 27 del 20 dicembre, e nel 2018, con delibera n. 15 del 31 ottobre.

<sup>2</sup> Con riferimento in particolare ai D.Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016, e n. 74, del 25 maggio 2017.

<sup>3</sup> Come prescritto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

<sup>4</sup> Ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

## 2 La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa

L'innovazione normativa intervenuta con il D.Lgs. n. 74, del 25 maggio 2017, e le Linee Guida emanate dall'UVP-DFP assegnano la "maggiore attenzione al livello *alto* della pianificazione e alla centralità della performance organizzativa"<sup>5</sup>.

Tale indirizzo è accolto e fatto proprio da INAPP che ritiene la valutazione della performance organizzativa dell'Istituto e delle sue articolazioni operative l'elemento centrale del ciclo della performance in un'ottica di accountability e di promozione del miglioramento.

Attraverso la performance organizzativa l'Istituto definisce, programma, misura e valuta gli obiettivi che si propone di conseguire:

- a livello di Ente nel suo complesso (Obiettivi Specifici);
- a livello delle funzioni e unità organizzative in cui si articola (Obiettivi Organizzativi)<sup>6</sup>.

### Programmazione, misurazione e valutazione

Entro il termine dell'esercizio precedente e possibilmente in contemporanea alla presentazione del bilancio preventivo, il Consiglio di Amministrazione formula e delibera gli **Indirizzi Strategici** dell'Istituto.

Gli Indirizzi Strategici emanati dal Consiglio di Amministrazione, tenuto conto degli atti di indirizzo del Ministro vigilante, trovano attuazione:

1. nel Bilancio di previsione e nelle relative note di variazione;
2. nei Conti consuntivi;
3. nel Piano triennale di attività (PTA)<sup>7</sup>, nel Piano triennale della performance (PTP), nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) e nei loro aggiornamenti annuali.

In coerenza con gli Indirizzi Strategici sono, all'interno del Piano triennale della Performance, definiti e/o aggiornati gli **Obiettivi Specifici e gli Obiettivi Organizzativi** INAPP.

Gli Obiettivi Specifici sono programmati, su base triennale, con aggiornamenti annuali a scorrimento, e concernono l'insieme delle attività istituzionali (Ricerca istituzionale, Ricerca scientifica, Terza Missione).

Gli Obiettivi Specifici sono definiti dal Presidente, sentito il Direttore generale.

Gli **Obiettivi Organizzativi** costituiscono la declinazione operativa degli Obiettivi Specifici per le unità organizzative e i gruppi di lavoro/ricerca in cui si articola l'Istituto.

---

<sup>5</sup> DFP-UVP, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, giugno 2017, p.5.

<sup>6</sup> Art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

<sup>7</sup> Redatto ai sensi dell'Art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 218 del 25 novembre 2016.

Gli Obiettivi Organizzativi sono programmati su base annuale e definiscono il contributo atteso<sup>8</sup> da ogni unità organizzativa per il conseguimento degli Obiettivi Specifici istituzionali.

Gli Obiettivi Organizzativi sono definiti dal Direttore generale<sup>9</sup>, sentiti i dirigenti ed i responsabili dei Servizi, delle Strutture di ricerca e dei Progetti strategici.

Il Piano triennale della performance è approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni esercizio.

La definizione degli obiettivi sia Specifici che Organizzativi deve permettere una rappresentazione chiara dell'insieme di attività e relazioni che contraddistinguono l'azione dell'Istituto nel suo complesso ed il contributo atteso dalle funzioni e unità organizzative, ai differenti livelli di complessità e responsabilità.

Il fine di questa sezione del Piano triennale della performance è rendere conto ai cittadini delle attività dell'Istituto e delle sue unità organizzative e, mediante una rappresentazione unitaria, comprensibile e sintetica della performance attesa dell'Istituto, rappresentare uno strumento per stimolare il miglioramento delle attività di ricerca ed amministrazione.

La misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti nell'annualità avviene con riferimento agli indicatori e ai target previsti per ogni obiettivo e specificati nel Piano triennale della performance e nei suoi aggiornamenti annuali.

Gli indicatori ed i target<sup>10</sup> riferiti agli Obiettivi Specifici dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare, su di un orizzonte triennale, i risultati ottenuti dall'Amministrazione nel suo complesso. Gli indicatori, relativi agli obiettivi specifici, dovranno, per quanto possibile, fare riferimento a fonti dati esterne, autorevoli e terze, atte a misurare il percorso di miglioramento (in termini di stato delle risorse, di efficacia, efficienza e qualità degli output e degli outcomes) perseguito dall'Istituto con riferimento anche al suo impatto sugli stakeholders e l'utenza, interna ed esterna.

Gli indicatori ed i target riferiti agli Obiettivi Organizzativi dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare i risultati ottenuti, nell'annualità di riferimento, dalle diverse funzioni e unità organizzative ed il contributo da loro fornito alla performance complessiva dell'Istituto. In ottemperanza agli indirizzi dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) "alle misure programmate nel PTPCT devono corrispondere specifici obiettivi nel Piano della performance e nella misurazione e valutazione delle *performance* organizzative e individuali si deve tener conto dell'attuazione delle misure programmate nel PTPCT, della effettiva partecipazione delle strutture e degli individui alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT"<sup>11</sup>.

Al termine di ogni esercizio l'Amministrazione valuta nella relazione sulla performance (si veda più avanti Cap.6 - I processi di valutazione) i risultati annuali conseguiti sia a livello dell'Istituto

---

<sup>8</sup> In accordo con quanto previsto dall'Art.8 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i. e dalle Linee guida del DFP-UVP n.2 del dicembre 2017.

<sup>9</sup> Gli obiettivi organizzativi dell'Ufficio dirigenziale generale sono concordati e sottoscritti dal Presidente e dal Direttore generale.

<sup>10</sup> Art. 4, comma 2, let. a) e b), del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

<sup>11</sup> ANAC, PNA 2019, p.13

nel suo complesso (Obiettivi Specifici) sia a livello delle diverse funzioni ed unità organizzative (Obiettivi Organizzativi).

La Relazione della performance che viene adottata dal Consiglio di Amministrazione, entro il 30 di maggio, e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno<sup>12</sup>.

### **Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio**

Le principali fonti informative, per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle performance organizzativa, sono costituite dal bilancio, dai piani e dai rapporti di esecuzione, dai sistemi e procedure di monitoraggio, gestite dalla Direzione generale anche attraverso le unità organizzative.

L'andamento dell'esercizio annuale dovrà essere monitorato dall'Amministrazione, almeno con cadenza semestrale. Delle risultanze dei monitoraggi sono tempestivamente informate le diverse funzioni ed unità organizzative così di poter proporre ed attuare gli eventuali interventi correttivi<sup>13</sup>.

Anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili e alterazione dell'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione è facoltà della stessa di variare e adeguare in corso d'anno gli obiettivi specifici e organizzativi, attraverso l'aggiornamento del Piano triennale della performance.

L'OIV, a cui dovranno essere tempestivamente comunicati i risultati dei monitoraggi, può altresì verificare direttamente l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati, e segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico-amministrativo<sup>14</sup>.

Le variazioni, infrannuali, degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l'OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione.

---

<sup>12</sup> L'Art.14, comma 4, let. d), del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i., specifica che l'OIV valida la Relazione "a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli utenti finali".

<sup>13</sup> Art.4, comma 2, let. c), del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

<sup>14</sup> Art.6, comma 1, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

### 3 La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance individuale: indicazioni generali

In una logica di forte coerenza tra performance organizzativa e individuale<sup>15</sup> si articola, di seguito, la metodologia per la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il presente Sistema prevede che la valutazione della performance individuale consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

Gli ambiti di valutazione sono differenziati per funzione e livello di autonomia e responsabilità.

Il riferimento primario nella valutazione della performance individuale è legato al livello di conseguimento degli **Obiettivi Individuali**, ossia assegnati alle singole unità di personale.

Gli indicatori ed i target riferiti agli Obiettivi Individuali dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare i risultati ottenuti dall'unità di personale, a cui gli stessi obiettivi sono assegnati, ossia il suo contributo specifico alla performance della funzione e unità organizzativa di cui è responsabile o a cui appartiene<sup>16</sup>.

Possono altresì concorrere alla valutazione della performance individuale la definizione ed attribuzione di **Obiettivi di Gruppo** al personale afferente alla singola unità organizzativa o a agli uffici e gruppi di lavoro e/o ricerca in cui si articola l'unità organizzativa.

Gli indicatori ed i target riferiti agli Obiettivi di Gruppo dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare i risultati ottenuti dal personale, a cui gli stessi obiettivi sono assegnati, ossia il loro contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. Nel caso al conseguimento di questi obiettivi concorra il personale di più funzioni ed unità organizzative (obiettivi di gruppo trasversali), dovranno essere specificati gli indicatori/target attribuiti al personale di ogni funzione e unità organizzativa così di poterne misurare e valutare il contributo specifico.

La definizione e l'attribuzione degli Obiettivi Individuali e degli Obiettivi di Gruppo deve essere coerente e correlata con gli obiettivi organizzativi della funzione ed unità organizzativa di appartenenza, tenuto conto delle responsabilità attribuite e delle competenze possedute dal soggetto valutato.

Tramite l'assegnazione degli Obiettivi Individuali e di Gruppo si intende individualizzare la responsabilità del dipendente o del gruppo di personale rispetto ai risultati attesi dall'unità organizzativa nel suo complesso.

---

<sup>15</sup> Art. 9 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

<sup>16</sup> Anche con riferimento alle misure di prevenzione della corruzione e agli obblighi di trasparenza definiti nel PTPCT istituzionale.

La valutazione della performance individuale è completata dalla valutazione dei **Comportamenti organizzativi**<sup>17</sup> effettivamente estrinsecati nei processi operativi rispetto a quanto richiesto ed atteso.

Attraverso la specificazione delle responsabilità individuali/di gruppo e la collaborazione nel team possono essere conseguiti i risultati attesi dall'unità organizzativa e premiati i comportamenti più meritevoli.

A cadenza, almeno semestrale, è previsto un monitoraggio del livello di avanzamento degli obiettivi individuali e di gruppo e la possibilità di variare/aggiornare gli stessi, sempre attivando una procedura negoziale con il superiore gerarchico.

Le variazioni, infrannuali, degli obiettivi individuali e di gruppo e dei relativi indicatori sono tempestivamente comunicate all'OIV ed inserite nella Relazione della performance<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Si veda, in allegato, il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

<sup>18</sup> Art.6, comma 1, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..



#### 4 La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Responsabile dell'Ufficio dirigenziale generale è collegata a:

Componente	Punteggio max. conseguibile
<b>Istituzionale - organizzativa</b> Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi a gli Obiettivi Specifici o a quelli qualificati come prioritari. (ponderati per il peso % attribuito, tot. = 100 )	40
<b>Individuale</b> Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli Obiettivi Individuali del Direttore generale. (ponderati per il peso % attribuito, tot. = 100 )	30
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Comportamenti organizzativi:		
Ambiti	Fattori	Punteggio max. conseguibile
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e problem solving	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
<b>Totale</b>		<b>30</b>

Il punteggio massimo totale attribuito ai comportamenti organizzativi è uguale a 30.

In fase di programmazione è stabilito il punteggio massimo relativo per ogni ambito in cui si articola la valutazione dei comportamenti organizzativi<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Si rinvia al Dizionario allegato

## 5 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale

### I Responsabili delle Unità organizzative

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili delle Unità organizzative (Uffici dirigenziali di II fascia, Responsabili dei Servizi, delle Strutture, dei Progetti strategici) è collegata a:

Componente	Punteggio max. conseguibile
<b>Individuale</b> Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli Obiettivi Individuali assegnati. (ponderati per il peso % attribuito, tot. = 100 )	70
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi:		
Ambiti	Fattori	Punteggio max. conseguibile
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e problem solving	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		30

Il punteggio massimo totale attribuito ai comportamenti organizzativi è uguale a 30.

In fase di programmazione è stabilito il punteggio massimo relativo per ogni ambito in cui si articola la valutazione dei comportamenti organizzativi<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Si rinvia al Dizionario allegato

## I coordinatori di uffici, gruppi di ricerca e gruppi di lavoro

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con incarichi di coordinamento tecnico-amministrativo di uffici, gruppi di lavoro/ricerca, anche a carattere trasversale, è collegata a:

Componente	Punteggio max. conseguibile
<b>Individuale e/o di Gruppo</b> Conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati. (ponderati per il peso % attribuito, obiettivi di gruppo e individuali tot.=100)	70
<b>Comportamenti Organizzativi</b> Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>

<b>Comportamenti organizzativi:</b>		
Ambiti	Fattori	Punteggio max. conseguibile
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e problem solving	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
<b>Totale</b>		<b>30</b>

Il punteggio massimo totale attribuito ai comportamenti organizzativi è uguale a 30.

In fase di programmazione è stabilito il punteggio massimo relativo per ogni ambito in cui si articola la valutazione dei comportamenti organizzativi<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Si rinvia al Dizionario allegato

### Il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII)

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) è, in attesa di una migliore definizione, espletata interamente tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi intesi come il contributo del singolo al raggiungimento ai risultati della struttura.

Componente	Punteggio max. conseguibile
<b>Comportamenti Organizzativi</b>	
Rispondenza dei comportamenti espressi rispetto alle attese	40
<b>Totale</b>	40

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo (livelli IV-VIII) è effettuata, in via transitoria, sulla base dei seguenti criteri:

Comportamenti organizzativi	Scala: 0-10
A. Precisione e qualità delle prestazioni svolte	
B. Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
C. Orientamento all'utenza ed alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	
D. Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali	

Il punteggio massimo totale attribuito ai comportamenti organizzativi è uguale a 40.

## 6 I processi di valutazione: soggetti e responsabilità

I processi valutativi della performance concernono tutta l'attività dell'Istituto<sup>22</sup> secondo un approccio che responsabilizza il personale nella realizzazione, misurazione e valutazione della performance annuale.

### Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione annuale delle **performance organizzativa** è assolta<sup>23</sup>, con il supporto dei sistemi informativi e di controllo, dal:

- Direttore generale, per quanto concerne la performance complessiva dell'Istituto (Obiettivi Specifici) e la performance organizzativa (Obiettivi Organizzativi) degli Uffici dirigenziali e delle unità organizzative.

Entro il 30 marzo successivo all'anno di esercizio il Direttore generale trasmette al Presidente e all'OIV una relazione valutativa completa, analitica e documentata relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi specifici ed organizzativi assegnati con il Piano triennale della performance all'Istituto nel suo complesso e alle singole funzioni ed unità organizzative;

- Presidente, che approva la valutazione della performance complessiva dell'Istituto (Obiettivi Specifici) e la valutazione della performance organizzativa (Obiettivi Organizzativi) degli Uffici dirigenziali e delle unità organizzative;
- Consiglio di Amministrazione, cui compete l'adozione della Relazione annuale della performance;
- OIV, cui compete la validazione della Relazione stessa<sup>24</sup>.

Come previsto dalle norme l'Amministrazione si impegna a sviluppare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, così che gli stessi possano partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Ad esclusione della valutazione della qualità delle attività di ricerca, ex Art. 74 del D.Lgs. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i. e dell'Art. 17 del D.Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016.

<sup>23</sup> Art.7, comma 2, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

<sup>24</sup> L'OIV, per le sue funzioni, si avvarrà delle risultanze dei processi valutativi interni e potrà avere accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione utili all'espletamento dei propri compiti (ex art. 14 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i.).

<sup>25</sup> Art.7, comma 2, e art. 19 bis del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

## Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale

Anche per quanto concerne la **performance individuale** la funzione di misurazione e valutazione individua ruoli distinti dei valutatori ai diversi livelli gerarchici.

La responsabilità della valutazione è parte integrante degli incarichi dirigenziali, di responsabilità e di coordinamento assegnati per le diverse funzioni, unità organizzative, uffici e gruppi di lavoro e/o ricerca, in coerenza con il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture.

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

In particolare:

- la responsabilità della valutazione della performance individuale del Direttore generale compete al Presidente, sulla base della proposta valutativa formulata dall'OIV<sup>26</sup> per quanto concerne la componente istituzionale ed individuale. La valutazione annuale dei comportamenti organizzativi espressi dal Direttore generale è effettuata direttamente dal Presidente;
- la valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi dei responsabili delle unità organizzative (dirigenti amministrativi di II fascia, responsabili dei Servizi, delle Strutture e dei Progetti strategici) compete al Direttore generale;
- la valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi del personale con funzioni di coordinamento tecnico-amministrativo di uffici, gruppi di lavoro e/o ricerca, compete ai dirigenti amministrativi di II fascia e ai responsabili delle unità organizzative a cui gli uffici, i gruppi di lavoro e/o ricerca afferiscono;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII), compete ai dirigenti e ai responsabili delle unità organizzative a cui lo stesso personale è assegnato.

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di proporre in fase di programmazione la definizione degli obiettivi/indicatori/target e dei comportamenti organizzativi attesi, condividerli con il valutato e assegnarli.

Il valutatore, sulla base dei monitoraggi intermedi e comunque al termine del ciclo annuale, procederà:

- alla valutazione dei risultati conseguiti dai valutati sotto la propria responsabilità;
- ad un momento di confronto con i valutati, cui presenterà gli eventuali andamenti intermedi e gli esiti della valutazione. Il valutato avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore terrà in considerazione per eventuali modifiche della valutazione e quindi del punteggio assegnato;

Gli atti di valutazione finali, debitamente sottoscritti dal valutatore e dal valutato a seguito dell'iter previsto, sono trasmessi ai referenti gerarchici.

---

<sup>26</sup> Art.14, comma 4, let. e), del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

Nel caso l'iter di confronto non permettesse di conseguire una valutazione condivisa, il valutato può, nei successivi 5 giorni dalla trasmissione da parte del superiore gerarchico della valutazione finale, attivare la procedura di conciliazione prevista.

Per i suddetti passaggi l'Amministrazione potrà avvalersi di un apposito applicativo informatico.

La procedura per la valutazione della performance individuale del Direttore generale prevede tre successivi passaggi:

1. entro il 30 di marzo, successivo all'anno di esercizio, il Direttore generale definisce la propria autovalutazione della performance individuale. L'autovalutazione consiste in una relazione analitica e documentata, relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi specifici ed individuali di competenza. La relazione è completata dall'autovalutazione dei comportamenti organizzativi espressi. La relazione di autovalutazione annuale del Direttore generale è trasmessa al Presidente e all'OIV;
2. l'OIV esamina la relazione di autovalutazione del Direttore generale e formula la propria proposta valutativa, per quanto riguarda la componente istituzionale ed individuale. Qualora la proposta valutativa dell'OIV si discosti dall'autovalutazione del Direttore generale, l'OIV trasmette la propria proposta valutativa al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente a tale confronto l'OIV trasmette la propria proposta valutativa definitiva, unitamente a tutta l'eventuale documentazione acquisita a tal fine, al Presidente;
3. il Presidente, sulla base della proposta valutativa dell'OIV e della documentazione acquisita, definisce la valutazione annuale della performance individuale del Direttore generale.

### **Le procedure di conciliazione**

Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, così da prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La valutazione contestata è presentata e discussa dalle parti (valutato e valutatore) di fronte all'immediato livello superiore gerarchico del valutatore, il quale può modificare o confermare la valutazione espressa.

In assenza di un livello gerarchico superiore la valutazione contestata è sottoposta all'OIV, organismo terzo e super partes, il quale viene consultato per dirimere esclusivamente questioni di metodo attinenti agli strumenti e le procedure, ma non potrà entrare nel merito della valutazione individuale.

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

## **7 Miglioramenti e implementazione del Sistema**

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

L'aggiornamento periodico del Sistema di misurazione e valutazione della performance, richiesto dalla norma, risponde a questo approccio.

La letteratura in materia segnala come i principali ostacoli da superare non siano né di natura tecnica né organizzativa.

In effetti la transizione verso un modello organizzativo e gestionale avanzato è condizionata da un'evoluzione progressiva, ma sensibile dei valori culturali comuni propri dell'organizzazione (responsabilità, riconoscimento dei ruoli, del merito, delle competenze, ecc.) e dello stile e capacità manageriali ai differenti livelli gerarchici (team e smart working, articolazione delle deleghe, presa in carico solidale delle criticità, valorizzazione delle esperienze e competenze, ecc.).

Una variabile chiave è la capacità di leadership espressa dal management, ai differenti livelli, nella direzione del cambiamento, dell'innovazione, della crescita professionale del personale.



## Allegato - Il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi

### Premessa

Il presente Dizionario delle competenze<sup>27</sup>, si concentra sui comportamenti organizzativi attesi che rappresentano, assieme ai risultati operativi-gestionali (obiettivi organizzativi, individuali e di gruppo), i due ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

L'adozione del dizionario delle competenze rende la metodologia di valutazione dei comportamenti manifestati dall'individuo più trasparente in quanto basata su criteri condivisi e omogenei. Tale articolazione facilita il valutato nel perseguire i comportamenti attesi dall'organizzazione ed il valutatore nella definizione della valutazione annuale dei comportamenti espressi dal singolo dipendente.

La finalità è dotare l'Amministrazione di uno strumento atto a sostenere un'adeguata gestione, valutazione e sviluppo delle professionalità del personale dell'Istituto

Le competenze individuate nel dizionario sono state declinate in comportamenti organizzativi, per agevolare la loro valutazione. In quest'ottica le competenze esprimono i comportamenti/requisiti in possesso dell'individuo e che l'individuo esprime nello svolgere le attività richieste dal ruolo e dagli obiettivi assegnati.

Il dizionario delle competenze è organizzato in **ambiti**, **fattori** e **descrittori** differenziati per ruolo/funzione e il cui peso relativo è modulabili annualmente secondo le priorità perseguite dall'Amministrazione.

Nel sistema di misurazione e valutazione delle performance a ciascun ambito, viene associato un valore di riferimento, in relazione al profilo professionale e alla funzione svolta, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori.

Il presente dizionario delle competenze verrà periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'Amministrazione, in coerenza con le strategie di orientamento e miglioramento professionale proprie dell'istituto.

---

<sup>27</sup> La precedente versione, allegata al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2012, è stata adottata con Delibera n. 23, del 13 dicembre 2012, del Commissario straordinario dell'ISFOL

## Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dalla Dirigenza generale

Ambiti	Fattori	Descrittori
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate;</li> <li>• Pianifica le attività e presidia i processi di programmazione, gestione e controllo per migliorare il funzionamento dell'organizzazione, l'impiego delle risorse, i tempi dei procedimenti, la qualità della produzione;</li> <li>• Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei piani, dei progetti e delle attività, implementando l'efficacia e l'efficienza delle procedure operative;</li> <li>• Presidia e sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;</li> </ul>
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li> <li>• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;</li> <li>• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;</li> </ul>
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;</li> <li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li> </ul>
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo organizzativo, professionale e la motivazione del personale sostenendo un adeguato clima partecipativo;</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;</li> </ul>
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment;</li> <li>• Diffonde e condivide, con i collaboratori ed il personale, informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto;</li> <li>• Esprime capacità di leadership, rafforzando la fiducia e proponendosi come modello autorevole;</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti interpersonali;</li> </ul>

	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorisce la creazione dei network professionali sia interni che esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto;</li> <li>• Promuove modalità comunicative e di interazione con i principali interlocutori esterni, gli stakeholder e l'utenza finale;</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta il personale verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire condividendo e trasmettendo chiaramente gli obiettivi da raggiungere e attribuendo le risorse necessarie per il loro conseguimento;</li> <li>• Attribuisce obiettivi misurabili in relazione alle professionalità e alle competenze del personale;</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea le condizioni per una comunicazione efficace degli obiettivi istituzionali e dei risultati attesi verso il personale e gli altri portatori di interesse;</li> <li>• Presidia il perseguimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva di strumenti e processi adeguati;</li> <li>• Promuove presso il personale la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;</li> </ul>

**Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai Dirigenti di II fascia e dai Responsabili delle unità organizzative**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Descrittori</b>
<b>Gestione e problem solving</b>	<b>Programmazione e gestione delle risorse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite;</li> <li>• Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure;</li> <li>• Pianifica progetti/attività e attiva processi di gestione e controllo in coerenza con le risorse, i tempi e la qualità attesa dalla produzione;</li> </ul>
	<b>Gestione delle criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li> <li>• Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi, al superiore gerarchico;</li> </ul>
	<b>Iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività e dei modelli di intervento;</li> <li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li> </ul>
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	<b>Gestione e sviluppo competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale attribuito e sviluppa un adeguato clima partecipativo;</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione</li> </ul>
	<b>Motivazione del personale agendo come modello di ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment;</li> <li>• Diffonde e condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto;</li> <li>• Esprime capacità di leadership rafforzando la fiducia dei collaboratori e proponendosi come modello di ruolo;</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti interpersonali;</li> </ul>
	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove la creazione dei network professionali sia interni che esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto;</li> <li>• Cura le modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori esterni, gli stakeholder e l'utenza finale;</li> </ul>

<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta il personale attribuito verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;</li> <li>• Contribuisce al sistema informativo interno a supporto del misurazione e valutazione dei risultati e degli impatti;</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire attribuendo obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità del personale assegnato;</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cura e contribuisce ad una comunicazione efficace e condivisa degli obiettivi e dei risultati attesi verso l'utenza interna ed esterna;</li> <li>• Presidia il perseguimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione;</li> <li>• Promuove e sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti e servizi;</li> </ul>

**Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai coordinatori di Uffici, Gruppi di lavoro/ricerca**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Descrittori</b>
<b>Gestione e problem solving</b>	<b>Programmazione e gestione delle risorse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite;</li> <li>• Individua e propone fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure e dei tempi;</li> <li>• Presidia la qualità attesa dai prodotti/servizi;</li> </ul>
	<b>Gestione delle criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li> <li>• Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi, al superiore gerarchico;</li> </ul>
	<b>Iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone iniziative di sviluppo delle attività e dei modelli di intervento;</li> <li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li> </ul>
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	<b>Gestione e sviluppo competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale attribuito e sviluppa un adeguato clima partecipativo;</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione</li> </ul>
	<b>Motivazione del personale agendo come modello di ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffonde e condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto;</li> <li>• Esprime capacità di leadership assicurando un clima organizzativo improntato alla collaborazione e alla valorizzazione del contributo dei singoli;</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti interpersonali;</li> </ul>
	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove la collaborazione inter-organizzativa contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto;</li> <li>• Assicura positive modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori e l'utenza interna ed esterna;</li> </ul>

<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;</li> <li>• Contribuisce al sistema informativo interno a supporto del misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati;</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire contribuendo a definire obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità e alle competenze del personale assegnato;</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia la gestione degli obiettivi e delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione;</li> <li>• Sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;</li> </ul>