

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009

Edizione 3.2 - Revisione novembre 2019

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione INRiM in data
19.11.2019 con delibera n. 32/2019/9*

Sommario

1. **Riferimenti normativi e aggiornamento . 5**
2. **INRiM (Missione e Organizzazione) . 8**
 - 2.1 Mandato Istituzionale e Missione . 8
 - 2.2 Attività . 9
 - 2.3 Organigramma e Organizzazione . 9
3. **Il ciclo della performance . 11**
 - 3.1 Programmazione e pianificazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale . 12
 - 3.1.1 Sistema obiettivo - indicatore - baseline - target . 19
 - 3.2 Misurazione e Valutazione della performance . 21
 - 3.2.1 Monitoraggio in itinere e richieste di modifica degli obiettivi . 26
 - 3.2.2 Metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa . 27
 - 3.2.3 Metodologia adottata per la valutazione della performance individuale . 28
 - 3.2.3.1 Comportamenti organizzativi . 31
 - 3.2.4 Valutazione finale di performance individuale . 34
 - 3.3 Accesso al sistema premiale . 36
 - 3.4 Valutazioni negative. Conseguenze . 38
 - 3.5 La procedura di conciliazione . 39
4. **Performance scientifica: Progetto pilota in via sperimentale . 40**

Allegati

1. *Modulo di assegnazione degli obiettivi per il personale . 42*
2. *Modulo di valutazione degli obiettivi per il personale . 44*
3. *Modulo di valutazione performance complessiva . 47*
4. *Informativa per i valutatori: i bias . 48*
5. *Aree Comportamentali e Linee Guida . 51*

1. Riferimenti normativi e aggiornamento

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) è uno strumento che assicura il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*. (*Linee Guida DFP N. 2*)

In particolare questo sistema per INRiM raccoglie le metodologie sviluppate e utilizzate per misurare e valutare la *performance* dell'Ente nel suo complesso, in funzione delle unità organizzative e dei singoli individui, i quali contribuiscono, attraverso le loro azioni, al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

In particolare il sistema si rivolge a tutti i dipendenti dell'INRiM che abbiano svolto almeno 3 mesi di lavoro effettivo nell'anno di riferimento, compresi i ricercatori e tecnologi che svolgono attività tecnico-amministrativa. Sono esclusi, salvo casi specificatamente individuati, i ricercatori e tecnologi che svolgono esclusivamente attività di ricerca (art. 74, comma 4, D.Lgs. 150/2009). Il presente documento descrive in ogni suo passaggio il ciclo della *performance*, a partire dalla scelta degli obiettivi, passando per la definizione degli indicatori (ciò che si intende misurare per valutare il grado di avanzamento di un obiettivo), dei target (il risultato atteso, nella dimensione misurata dall'indicatore) fino al monitoraggio e all'analisi dei risultati.

All'interno del sistema di misurazione e valutazione sono previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMVP è pubblicato e aggiornato ogni anno e al suo interno sono descritti i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti.

Il concetto di *performance* organizzativa e individuale è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e da ultimo modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74. Tale decreto, emanato in attuazione della legge 7 agosto 2015, n. 124 ("Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche") apporta significative novità in materia di *performance*, quali:

- l'introduzione della distinzione tra obiettivi specifici delle singole pubbliche amministrazioni e obiettivi generali: gli obiettivi generali, in coerenza con le politiche governative, identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza e del livello e qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- il rafforzamento del carattere ciclico della *performance*, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente nella fase di assegnazione degli obiettivi;
- l'attribuzione al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) del compito di elaborare linee guida e modelli per la valutazione, al fine di assicurare omogeneità tra le pubbliche amministrazioni;

- il riconoscimento del ruolo attivo dei cittadini e degli utenti nella valutazione della performance delle amministrazioni;
- l'attribuzione ai contratti collettivi nazionali del compito di definire le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e individuale;
- l'identificazione della valutazione quale condizione necessaria non solo per l'erogazione dei premi, ma anche per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e per il conferimento degli incarichi dirigenziali;
- la previsione di un peso prevalente, nella misurazione della performance individuale del personale dirigente e del personale responsabile di una unità organizzativa *in posizione di autonomia e responsabilità*, dei risultati della misurazione e valutazione della performance dell'ambito organizzativo di cui essi hanno diretta responsabilità;
- una specifica disciplina per le variazioni in corso di esercizio degli obiettivi e indicatori della performance organizzativa, che non comportano un formale modifica del Piano ma devono essere inserite nella relazione sulla performance e valutate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- il rafforzamento del ruolo attribuito agli Organismi Indipendenti di Valutazione, in coerenza con il nuovo assetto della valutazione della performance e con le modalità di attribuzione degli incarichi di OIV conseguente all'introduzione dell'Elenco nazionale presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

A seguito della prima edizione del SMVP avvenuta nel 2012, l'Ente, all'interno di un biennio che è stato ed è ancora interessato da grandi sfide e corposi riassetto organizzativi e strategici, ha colto occasione per rinnovare il suo sistema di misurazione e valutazione per adattarlo alle nuove dinamiche interne, anche in occasione del recepimento delle modifiche apportate dal D.Lgs. n. 74/2017. Gli aggiornamenti normativi e le Linee Guida hanno previsto anche l'unificazione in un unico documento, il Piano Integrato, della pianificazione degli obiettivi riguardanti la *performance* e la prevenzione della corruzione e il riconoscimento dell'autonomia dell'Ente nella stesura del Piano Triennale di Attività (PTA), operata con D.Lgs. 25 novembre 2016 , n. 218, art. 7, c.1.

A fronte di queste considerazioni, questa edizione del SMVP definisce e precisa la valutazione individuale dei dipendenti, differenziata in funzione del livello di responsabilità posseduta, attraverso l'introduzione di un sistema di pesatura da abbinare alle quattro categorie di obiettivi individuate: obiettivi generali (OG), obiettivi legati all'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza (OU), obiettivi individuali (OI) e obiettivi legati ai comportamenti organizzativi espressi (CO).

In particolare per l'ultima famiglia di obiettivi è stato introdotto l'Allegato *Aree Comportamentali e Linee Guida*, che comprende cinque aree comportamentali (Apertura al cambiamento, flessibilità e orientamento all'innovazione, Leadership e gestione collaboratori, Capacità di valutazione dei collaboratori, Efficacia ed orientamento al risultato, Teamworking) considerate strategiche nella definizione di un coerente piano di sviluppo dell'Ente.

Per agevolare il processo di comprensione del sistema, per ogni area comportamentale è riportata una breve descrizione della stessa seguita da un'articolazione in linee guida comportamentali, che definiscono gli obiettivi assegnabili.

Per consentire un approccio progressivo e flessibile, nel primo esercizio di applicazione del sistema la modalità di assegnazione degli obiettivi di natura comportamentale è priva di vincoli. Al valutatore è rimessa la scelta sul numero di obiettivi specifici da assegnare all'interno delle aree comportamentali. Esistono tuttavia obiettivi dedicati ai soli responsabili, che non possono essere assegnati ai collaboratori privi di responsabilità.

Il sistema di valutazione così posto ha il fine di permettere ai valutatori di: a) prendere confidenza con lo strumento, eliminando rigide barriere costrittive; b) adattare in modo specifico e flessibile un piano di sviluppo proprio ad ogni collaboratore; c) fornire un primo feedback sulla metodologia di valutazione.

L'aggiornamento di questo Sistema è basato sull'introduzione di una metodologia che valorizzi e promuova i processi condivisi, gli obiettivi generali, l'interazione proattiva tra il personale, l'efficiente impiego delle risorse e che consideri l'impatto che l'Istituto può avere nei confronti di tutti i suoi *stakeholder*, generato da azioni complesse scientifiche, tecniche e gestionali. La consapevolezza della stretta connessione delle diverse attività nel definire l'impatto reale delle proprie azioni ha guidato l'Ente nella ridefinizione e riorganizzazione della struttura e nell'integrazione nel piano della *performance* tra area della ricerca e amministrativa. Lo scopo è quello di iniziare a pianificare e programmare obiettivi generali che connettano, prima in modo puntuale poi in modo più diffuso e armonizzato entrambe le aree, monitorando e misurando gli andamenti per il controllo e il miglioramento dei processi, con un approccio olistico che consenta di rispondere con efficienza ed efficacia alle sempre più esigenti richieste della Comunità.

Accanto all'introduzione della valutazione condivisa della *performance* organizzativa, si abbina la valutazione delle *performance* individuali per il personale di ricerca titolare di rilevanti incarichi di responsabilità gestionale: il Direttore Scientifico (DS), i Responsabili di Divisione (RdD) e il personale cui sono affidati i progetti di ricerca di maggior rilevanza per l'Istituto, sia sotto il profilo economico che per l'impatto sugli *stakeholder*.

Questo assetto del SMVP costituisce un progetto pilota di estensione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* all'area della ricerca che, introdotto con il ciclo della *performance* 2020-2022, consentirà - in via sperimentale - una prima analisi sull'efficienza, sull'efficacia e sull'economicità dei processi gestionali ed un primo riscontro sulla validità della metodologia messa in atto per la valutazione dei comportamenti organizzativi, applicata alla valutazione della *performance* gestionale del personale dell'area scientifica. Tenuto conto della natura sperimentale dello strumento e nell'ottica di una sua introduzione progressiva, la valutazione sul personale scientifico non avrà alcun riverbero sul sistema remunerativo.

Scopo del progetto è il miglioramento e il potenziamento delle interazioni tra l'area della ricerca e quella amministrativa, partendo dai processi più critici e strategici, valutando la capacità gestionale del personale di ricerca, con l'intento di supportarne il miglioramento attraverso il noto processo PDCA, e supportando così anche la definizione dei percorsi formativi.

In considerazione della natura sperimentale del progetto pilota descritto, gli si è dedicata una sezione apposita all'interno di questo documento. A valle della sperimentazione si potrà valutare una sua successiva integrazione, completa o parziale.

In parallelo a questa attività sperimentale, è stato avviato nel febbraio 2019 il progetto di Autovalutazione della *performance* organizzativa promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica che utilizza il modello *Common Assessment Framework* (CAF). Il CAF è uno strumento di Total Quality Management pensato e ideato dal settore pubblico per il settore pubblico ispirato dal modello di eccellenza della *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Il modello è basato sul principio *evidence based*. Per l'Ente l'autovalutazione sarà condotta su dati di percezione soggettiva espresso dal personale amministrativo attraverso un questionario strutturato su cinque fattori abilitanti (*leadership*, personale, politiche e strategie, *partnership* e risorse, processi). L'analisi dei dati permette di individuare i punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione, resa consapevole del suo stato di salute (*check* diagnostico). In particolare, l'individuazione dei punti di debolezza consente di investigare i sintomi e le cause che li hanno generati, con l'obiettivo di definire un piano di miglioramento. Gli obiettivi definiti a supporto del piano di miglioramento sono inseriti all'interno del Piano della Performance dell'esercizio successivo e definiscono parte degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente.

2. INRiM (Missione e Organizzazione)

L'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica (INRiM) è un Ente pubblico nazionale istituito con D.Lgs. del 21 gennaio 2004 n. 38, pubblicato sulla G.U. n. 38 del 16 Febbraio 2004.

INRiM nasce effettivamente nel 2006, dalla fusione dell'Istituto di Metrologia Gustavo Colonnetti del CNR (IMGC) e dell'Istituto Elettrotecnico Nazionale Galileo Ferraris (IEN), istituti di lunga tradizione con consolidate e profonde competenze nei campi della metrologia e della scienza dei materiali. La missione, i compiti e le funzioni dell'Istituto sono definiti dal decreto istitutivo n. 38/2004 e dallo Statuto, in vigore dal 1 marzo 2018.

INRiM ha sede nella città metropolitana di Torino, e ha in Strada delle Cacce 91 la sua sede legale e il sito operativo principale, mentre in Corso M. D'Azeglio 42 si trova la sede storica che fu dello IEN. L'Ente inoltre ha inoltre acquisito, in concessione, alcuni locali destinati ad attività scientifiche dall'Università di Pavia.

2.1 Mandato Istituzionale e Missione

INRiM svolge un ruolo unico in Italia, collocato all'intersezione tra scienza, tecnologia d'avanguardia e servizio al Paese, in risposta alla domanda di misure accurate, affidabili e comparabili espressa dal mondo industriale, dagli scambi commerciali, dagli organismi pubblici di regolazione e controllo e dalla ricerca scientifica.

A livello nazionale, INRiM contribuisce alla crescita della cultura scientifica nazionale nell'ambito della scienza delle misure. A livello europeo, aderisce a EURAMET, la rete europea per la promozione della collaborazione per la ricerca e lo sviluppo tecnologico nel campo della metrologia.

INRiM, nello svolgimento dei suoi compiti, partecipa a organismi internazionali di coordinamento della metrologia, collabora con Istituti metrologici esteri e garantisce l'infrastruttura metrologica indispensabile allo sviluppo tecnologico del Paese e ad una distribuzione di servizi di alta qualità ed efficienza.

2.2 Attività

L'attività di INRiM, anche attraverso la partecipazione a programmi nazionali e internazionali, è articolata in:

- **ricerca scientifica:** realizzazione e promozione delle attività di ricerca scientifica nei campi della metrologia. Ciò comprende la scienza stessa della misurazione, la ricerca sui materiali, i campioni innovativi di unità di misura, l'utilizzo innovativo e l'adeguamento della misurazione nei settori di grande interesse nazionale ed internazionale.
- **ricerca istituzionale:** esercizio delle funzioni di **Istituto Metrologico Primario** per l'Italia (L. 273/1991). Ciò comprende il mantenimento, il miglioramento e la disseminazione dei campioni nazionali delle unità di misura SI di competenza e la rappresentanza dell'Italia negli organismi metrologici internazionali.
- **attività di terza missione :** valorizzazione, diffusione e trasferimento delle conoscenze acquisite al tessuto economico e sociale, in ciò ricomprendendo le attività di *public engagement*. Ciò comprende la ricerca applicata, la formazione e la divulgazione, la prossimità alle aziende, la consulenza alle pubbliche amministrazioni, il sostegno all'economia, la normazione tecnica.

2.3 Organigramma e Organizzazione

L'Ente è organizzato in due sezioni: una scientifica e una tecnico-amministrativa.

Secondo quanto previsto dallo Statuto dell'Ente, art. 5, sono organi dell'Istituto: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Direttore Scientifico, la Direzione Scientifica, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il modello strutturale di organizzazione e funzionamento (Statuto, art. 11) si articola in:

- Direzione generale, per la gestione amministrativa, per l'organizzazione delle risorse umane dell'Ente e per la gestione dei Servizi tecnici, ad esclusione di quanto di competenza della Direzione scientifica; la Direzione generale opera sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale;

- Direzione scientifica, per il coordinamento, la programmazione e lo svolgimento delle attività tecnico-scientifiche dell'Ente svolte nelle Divisioni; alla Direzione Scientifica è preposto il Direttore scientifico;
- Divisioni, per lo svolgimento dei programmi tecnico-scientifici.

La sezione tecnico-amministrativa, che fa capo al Direttore Generale, è costituita dalla Direzione generale, articolata in una Direzione di II livello, cui afferiscono 2 unità organizzative (UO), e 8 UO di diretta afferenza. Ogni UO opera sotto il coordinamento di un Responsabile.

La sezione scientifica, la cui attività è svolta nell'ambito della Direzione scientifica, è articolata in tre Divisioni, a cui fanno capo i Responsabili di Divisione:

- *Metrologia dei materiali innovativi e scienze della vita*: la Divisione sviluppa la scienza delle misure e i materiali innovativi con attenzione alle ricerche e alle applicazioni nelle scienze della vita, cura temi quali la tutela della salute con riferimento alle applicazioni diagnostiche e terapeutiche, la qualità e sicurezza dell'alimentazione, le misurazioni biologiche e chimiche, i materiali funzionali e intelligenti, gli ultrasuoni e l'acustica.
- *Metrologia applicata e ingegneria*: la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le tecnologie con attenzione all'ingegneria e alle necessità industriali; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura delle grandezze meccaniche e delle grandezze termodinamiche, nonché di disseminare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura temi quali la mobilità sostenibile, il monitoraggio ambientale e il clima, l'impiego razionale dell'energia, e lo sviluppo di strumenti metrologici a supporto della crescente digitalizzazione del mondo contemporaneo.
- *Metrologia quantistica e nanotecnologie*: la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le nanotecnologie con attenzione alle applicazioni quantistiche; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura del tempo e della frequenza, delle grandezze fotometriche e delle grandezze radiometriche, nonché di realizzare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura la mutua applicazione tra la metrologia e temi quali la fisica atomica e molecolare, la fotonica, l'elettronica quantistica, i dispositivi quantistici e le misurazioni quantistiche.

All'interno dell'Ente opera personale con profilo di:

Ricercatore (I-II-III livello), **Tecnologo** (I-II-III livello), **Dirigente Amministrativo** (I-II fascia), **Funzionario di Amministrazione** (IV-V livello), **Collaboratore Tecnico** (IV-V-VI livello), **Collaboratore di Amministrazione** (V-VI-VII livello), **Operatore Tecnico** (VI-VII-VIII livello) e **Operatori di Amministrazione** (VII-VIII livello).

I Dirigenti e i Funzionari Amministrativi operano unicamente all'interno della sezione tecnico-amministrativa, mentre i restanti profili possono afferire ad entrambe le Direzioni.

Il Consiglio di Amministrazione INRiM approva il Contratto Collettivo Integrativo per il personale Ricercatore e Tecnologo (livelli III÷I) e per il personale Tecnico e Amministrativo (livelli VIII÷IV).

3. Il ciclo della performance

Il ciclo della performance, ovvero l'insieme delle azioni che, partendo dalla definizione e pianificazione degli obiettivi, arrivano fino all'analisi di allineamenti o scostamenti rispetto ai target prefissati, ha come obiettivo *“il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.”* (Art. 3, comma 1, D.lgs. 150/2009)

Per ottimizzare e assicurare una gestione efficace del processo, l'Istituto suddivide il ciclo della *performance* in tre fasi distinte:

- A. programmazione e progettazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale;
- B. misurazione e valutazione della *performance*;
- C. accesso al sistema premiale.

La fase A è di competenza degli organismi di indirizzo politico-amministrativi dell'Ente, in particolare del Presidente e del Consiglio di Amministrazione, che approvano gli obiettivi strategici della ricerca e quelli di gestione attraverso l'approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA) e del Piano della Performance (PdP). Il PTA è predisposto dal Presidente su proposta della Direzione Scientifica. Il PdP è predisposto dal Direttore Generale e approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente.

La fase B è a cura del Direttore Generale che si avvale della collaborazione della UO Sviluppo Risorse Umane, che riveste, in questo ambito, la funzione di Struttura Tecnica Permanente, per effettuare il monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi operativi, considerando il loro apporto al conseguimento degli obiettivi strategici in proiezione triennale. Gli esiti annuali del ciclo della *performance* sono riportati nella Relazione sulla *performance*.

La fase C è a cura della Direzione generale. Questa fase troverà applicazione dall'esercizio 2021. Nel 2020 il sistema premiale si baserà sui meccanismi individuati dai CCI, in un'ottica di implementazione graduale dei nuovi meccanismi operativi.

Nelle sezioni 3.1, 3.2 e 3.3 le tre fasi del ciclo sono definite e articolate in tutti i loro passaggi.

3.1 Programmazione e pianificazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale

La struttura di programmazione e pianificazione strategica dell'Ente si basa su una logica *top-down*, il cui primo elemento è rappresentato dalla *mission*, definita quale il fine ultimo che si intende perseguire. Seguono le aree strategiche, identificate e definite dal CdA in accordo con quanto indicato all'interno del Documento di Visione Strategica decennale (*Vision*, DVS), da cui si declinano gli **obiettivi strategici triennali**, inseriti all'interno del PTA e del PdP, a seconda della loro natura, scientifica o gestionale. Il bilancio di previsione è redatto in coerenza con gli obiettivi delineati. Gli obiettivi operativi annuali costituiscono un'articolazione degli obiettivi strategici triennali, e da questi sono a loro volta definite le azioni operative, ovvero le azioni specifiche da effettuare per conseguire gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici a carattere gestionale, sviluppati in coerenza con *mission* e *vision*, devono essere definiti assicurando la copertura degli **ambiti** della *performance* organizzativa, secondo l'art. 8 D. Lgs. 150/2009, i quali prevedono:

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

Ogni obiettivo strategico definisce la sostanza dell'obiettivo di lungo periodo e non si riduce ad un elenco di attività volte al suo raggiungimento. Ciascun obiettivo è misurato attraverso un numero massimo di tre indicatori, in grado di definire i target e di quantificare il grado di raggiungimento.

Gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi su scala annuale, connessi ai primi e funzionalmente meno complessi da trasformare in azioni operative, supportando un'attribuzione di responsabilità a livelli gerarchici progressivamente discendenti. In questo modo la responsabilità complessiva della *performance* organizzativa del Direttore Generale è attribuita, nell'ottica del *cascading*, ai Dirigenti, ai Responsabili di Unità Organizzativa (RUO), fino alle singole unità di personale.

Nella definizione degli obiettivi operativi INRiM assicura che essi rispettino le cinque caratteristiche seguenti, riassunte nell'acronimo S.M.A.R.T.:

- *Specifici (Specific)*, l'obiettivo deve fare riferimento ad un'area di miglioramento ben definita;
- *Misurabili (Measurable)* l'obiettivo deve essere misurabile o quantomeno fare riferimento ad un indicatore di avanzamento;
- *Realizzabili (Achievable)* l'obiettivo deve essere realizzabile a fronte delle risorse a disposizione;
- *Rilevanti (Relevant)* l'obiettivo deve essere rilevante per l'organizzazione, utile ai fini del miglioramento e strategico;
- *Temporalmente definiti (Time-based)* l'obiettivo deve essere confinato all'interno di limiti temporali entro il quale si dichiara raggiunto o nuovamente tarato.

Gli obiettivi operativi dovranno essere costruiti sia per guidare il miglioramento dell'efficienza interna di base, *obiettivi di funzionamento*, sia come strumento che assicuri innovazione e qualità all'interno di nuovi progetti, *obiettivi di level-up*.

Ciascun obiettivo è caratterizzato da un livello di complessità e di rilevanza strategica (Figura 1) che supporta le decisioni legate alla ponderazione degli obiettivi in fase di programmazione e alla espressione di un giudizio in fase di valutazione.

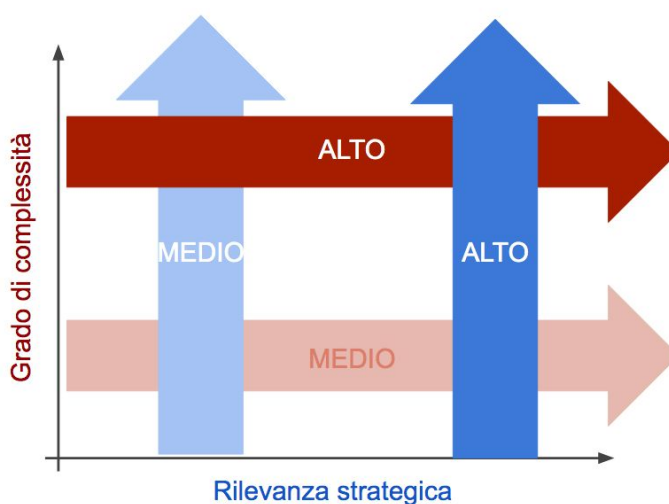


Figura 1. Matrice complessità/rilevanza strategica

Gli obiettivi operativi sono assegnati, attraverso un processo partecipato tra Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di UO, in coerenza con le priorità strategiche, in congruenza con le responsabilità e adottando formulazioni chiare. Essi possono essere suddivisi in tre tipologie:

- **obiettivi generali:** riguardano l'Ente nel suo complesso e quindi tutte le unità organizzative. Esse concorrono, ognuna per l'attività di competenza, e collaborano al raggiungimento dell'obiettivo comune;
- **obiettivi di unità organizzativa:** riguardano l'attività di una determinata UO;
- **obiettivi individuali:** riguardano obiettivi direttamente connessi al ruolo di responsabilità di una UO oppure obiettivi che il RUO, all'interno della sua UO di competenza, può assegnare ai suoi diretti collaboratori;

Alle tre classi di obiettivi operativi appena descritte, si aggiunge una classe di obiettivi legata ai comportamenti organizzativi, la cui definizione è rimandata alla valutazione del livello gerarchico superiore, a partire dal documento *Aree Comportamentali e Linee Guida*, e validata dal Direttore Generale, di seguito descritta:

- **obiettivi legati a comportamenti organizzativi:** riguardano obiettivi che l'organizzazione valuta possano concorrere al efficace ed efficiente raggiungimento dei risultati, al proficuo svolgimento delle attività e ad un continuo sviluppo del personale.

La fase di programmazione e progettazione ideale, di cui sono riportate le scadenze nella Tabella 1 sottostante, inizia con l'elaborazione e l'approvazione del PTA con la definizione delle aree e degli obiettivi strategici e termina, a seguito della definizione degli obiettivi operativi, con l'approvazione del Piano della *Performance*.

INRiM, all'interno del PdP, il cui processo di revisione parte a novembre di ogni anno e si conclude a gennaio dell'anno successivo, è adottato con cadenza annuale. Il processo di revisione e programmazione degli obiettivi operativi è dipendente sia dagli indirizzi strategici definiti all'interno del Piano Triennale di Attività (PTA) che dall'adozione del bilancio di previsione. Questo coordinamento è necessario per assicurare continuità e coerenza tra gli obiettivi, indicatori e target dei i tre documenti.

Tabella 1 - Ciclo della performance (fase di programmazione e pianificazione) interconnesso al ciclo del bilancio e relative scadenze

A	Nome Attività	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb
1	Elaborazione e approvazione del PTA con definizione di aree e obiettivi strategici tecnico-scientifici	■	■	■			
2	Avvio del processo di <i>budgeting</i> ed elaborazione del bilancio di previsione	■	■	■			
3	Elaborazione del programma triennale ed elenco annuale delle opere		■	■			
4	Elaborazione del programma biennale servizi e forniture.		■	■			
5	Approvazione bilancio di previsione, del programma triennale dei lavori pubblici ed elenco annuale				■		
6	Piano della <i>Performance</i> : Definizione obiettivi gestionali strategici triennali e operativi annuali		■	■	■		
7	Approvazione del Piano della <i>Performance</i>				■	■	
8	Piano della <i>Performance</i> : attuazione e assegnazione degli obiettivi operativi						■

Il nome, la responsabilità, la modalità, gli output attesi, la descrizione e il termine per ogni attività elencata in Tabella 1 sono riportati di seguito:

A1 - Elaborazione e approvazione del PTA con definizione di aree e obiettivi strategici tecnico-scientifici

Responsabilità: Presidenza, CdA e Direzione scientifica, Direttore generale e Consiglio scientifico.

Modalità: La Direzione scientifica redige il Piano, che contiene le linee e gli obiettivi strategici tecnico-scientifici triennali e gli specifici programmi di ricerca. Il Presidente ne predispone la versione finale e, sentito il Direttore generale e il Consiglio scientifico, lo presenta al CdA per l'approvazione.

Output: Piano triennale di attività.

Descrizione: Il documento di pianificazione strategica definisce le aree prioritarie di intervento (Aree strategiche), i programmi di medio-lungo periodo e gli obiettivi strategici triennali, i programmi di ricerca con le relative azioni e l'*outcome* atteso.

Termine: entro il 30 novembre.

A2 - Avvio del processo di *budgeting* ed elaborazione del bilancio di previsione

Responsabilità: Direttore Generale, Direzione scientifica, Dirigenti e RUO.

Modalità: La Direzione scientifica, le Direzioni e ogni RUO forniscono alla Direzione generale le previsioni quantitative e qualitative di progetti ed attività che intendono realizzare nel corso dell'anno, in coerenza con le linee strategiche. La Direzione generale, predispone il bilancio di previsione in termini economici e finanziari.

Output: Ipotesi di bilancio di previsione.

Descrizione: Il bilancio di previsione è costituito dal *budget* economico e dal *budget* degli investimenti.

Termine: avvio entro il 30 settembre e conclusione entro il 30 novembre.

A3 - Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle opere

Responsabilità: Direttore generale, Direzione scientifica e UO Servizi Tecnici Sicurezza e Ambiente.

Modalità: La realizzazione dei lavori e delle opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente dalla UO Servizi Tecnici Sicurezza e Ambiente che redige anche l'elenco annuale dei lavori e lo presenta al Direttore Generale, sentita la Direzione scientifica.

Output: Programma triennale ed elenco annuale delle opere.

Descrizione: Il programma triennale definisce gli interventi previsti, in base alle norme sulla programmazione dei lavori pubblici, individuando in particolare gli obiettivi prioritari dell'Ente e le principali caratteristiche tecniche ed economiche degli interventi proposti.

Termine: Entro 30 novembre.

A4 - Elaborazione programma biennale servizi e forniture

Responsabilità: CdA e UO Appalti e Affari Legali.

Modalità: L'acquisto di beni e servizi di importo superiore a 40.000 euro, IVA esclusa, avviene sulla base di un programma biennale, aggiornato annualmente (c.1 e 6, art. 21 del D.lgs. 18 aprile 2016, n.50). L'elenco delle acquisizioni per gli importi superiori al milione di euro devono essere comunicati entro il mese di ottobre (c. 6, art. 21 del D.lgs. 18 aprile 2016, n.50).

Output: Programma biennale di forniture e servizi ed elenco di beni e forniture di importo superiore ad un milione di euro.

Descrizione: Il programma biennale pianifica gli acquisti previsti, sulla base di schemi definiti con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Termine: Entro 31 ottobre e 31 dicembre.

A5 - Approvazione bilancio di previsione, del programma triennale dei lavori pubblici ed elenco annuale

Responsabilità: Presidente, CdA e Direttore Generale.

Modalità: Il CdA su proposta del Presidente approva il bilancio di previsione predisposto dal Direttore Generale, il programma triennale dei lavori pubblici e l'elenco annuale.

Output: Bilancio di previsione e il programma triennale dei lavori pubblici e l'elenco annuale.

Descrizione: si veda attività A2.

Termine: Entro 31 dicembre.

A6 - Piano della Performance: definizione obiettivi gestionali strategici triennali e operativi annuali

Responsabilità: Direttore Generale, Dirigenti e RUO.

Modalità: A partire dal mese di ottobre, sulla base delle azioni strategiche programmate, il Direttore Generale provvede a definire gli obiettivi gestionali strategici triennali e operativi annuali condividendoli con i Dirigenti e i Responsabili di Unità Organizzativa.

Output: Obiettivi strategici triennali e operativi annuali.

Descrizione: Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli tecnico-scientifici riportati nel PTA; per ciascun obiettivo viene individuato un numero massimo di tre indicatori e relativi *target* di riferimento.

Termine: Entro il 31 dicembre.

A7 - Approvazione del Piano della Performance

Responsabilità: Presidente, CdA, Direttore generale.

Modalità: Entro il 31 gennaio di ogni anno il CdA provvede ad approvare il PdP redatto dal Direttore Generale e proposto dal Presidente.

Output: Piano della Performance.

Descrizione: Il PdP riporta tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali.

Termine: Entro il 31 gennaio.

A8 - Piano della Performance: attuazione e assegnazione degli obiettivi operativi

Responsabilità: Direttore Generale, Dirigenti e RUO.

Modalità: Il Direttore Generale formalizza tramite apposito *Provvedimento* di Attuazione del Piano della Performance - Assegnazione definitiva degli obiettivi per l'anno di riferimento l'assegnazione degli obiettivi (generali, di unità organizzativa, individuali e legati ai comportamenti organizzativi) ai Dirigenti e ai RUO. Per i RUO appartenenti alle Direzioni l'assegnazione è effettuata a cura del Dirigente competente. Nell'ottica del *cascading* gli obiettivi generali e di unità organizzativa affidati ai Dirigenti e ai RUO ricadono sul personale afferente. Successivamente i RUO operano l'assegnazione degli obiettivi legati ai comportamenti organizzativi e, ove opportuno, l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti non titolari di incarico di responsabilità. Questa assegnazione è effettuata dal RUO attraverso una lettera interna e tramite la sottoscrizione congiunta dell'apposita scheda (Allegato 1). La lettera descrive e contestualizza opportunamente gli obiettivi individuali, che devono costituire declinazione degli obiettivi assegnati dal livello superiore.

Tutti gli obiettivi assegnati e formalizzati all'interno di una UO devono essere visibili a tutto il personale afferente.

Output: Obiettivi operativi.

Descrizione: Fase di assegnazione degli obiettivi, con i relativi indicatori e target.

Termine: Entro il 28 febbraio.

La scheda di assegnazione degli obiettivi, richiamata nell'attività A8, è riportata nell'Allegato 1, al presente documento. La scheda, specifica per ciascun dipendente valutato, contiene tutti gli obiettivi di competenza, riportandone la provenienza e la descrizione, l'indicatore, la relativa formula di calcolo, la baseline (ove disponibile), il target atteso, la formula di misurazione, il periodo di misurazione e in ultimo il valutatore di riferimento.

3.1.1 Sistema *obiettivo - indicatore - baseline - target*

Ogni obiettivo operativo è, ove necessario, misurato multidimensionalmente attraverso la definizione di un numero massimo di tre indicatori destinati a rappresentare in modo efficace e completo la complessità dell'obiettivo, la *baseline* ed i relativi *target*. Un indicatore di performance è "...una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito". L'articolo 5 del D.lgs n. 150/09 attribuisce agli indicatori un ruolo determinante per la misurazione e la verifica dei risultati attesi: l'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni, la confrontabilità con i *target* prestabiliti e l'identificazione degli scostamenti tra pianificato e raggiunto.

A partire dagli obiettivi strategici sono definiti obiettivi operativi che potranno poi essere suddivisi tra obiettivi di *performance* organizzativa e individuale. I primi possono essere declinati in indicatori di *input* (stato delle risorse), *output* (efficienza e efficacia) e *outcome* (impatto). Gli indicatori di impatto (*outcome*) misurano gli effetti prodotti sul sistema dei bisogni espressi dagli *stakeholder*. Tutti gli indicatori, preferibilmente a carattere non dicotomico, devono essere caratterizzati da:

- *precisione*, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- *completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione;
- *tempestività*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- *misurabilità*, capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Pertanto essi devono essere adeguatamente definiti, fornire un dato in uscita che descriva in modo più coerente possibile ciò che si intende misurare, essere accessibili, intuitivi e corredati dal metodo di calcolo e/o dalla formula che li definisce.

A seguito dell'individuazione degli indicatori di *performance*, devono essere individuati i *target*. Il *target* è sia il valore a cui un'attività, un processo o un comportamento si prefiggono di arrivare che il riferimento verso il quale l'organizzazione intende misurarsi. Infatti, l'analisi di *performance* non è unicamente da intendere come analisi e confronto tra quanto si è realizzato rispetto a quanto programmato, ma può essere utile strumento per effettuare un'analisi degli scostamenti tra i livelli attuali dell'organizzazione e i livelli di partenza, tra standard di riferimento, tra risultati di *performance* raggiunti da altri (*benchmark* esterni, *best* o *good practices*).

La definizione del valore di *target* (tipicamente quantitativo), tenuto conto della presenza di standard già determinati, di provvedimenti adottati e dei risultati precedenti, deve essere

individuata all'interno di una zona di equilibrio tra l'effettiva capacità dell'amministrazione nel suo raggiungimento e la spinta verso il miglioramento del livello di performance.

Ove possibile, in fase di programmazione degli obiettivi è richiesta l'individuazione di una *baseline* per ogni obiettivo. La *baseline* è il valore di partenza, in riferimento all'obiettivo considerato. Essa rappresenta un aiuto nella definizione del valore atteso, in quanto vuole rappresentare la serie storica dei risultati ottenuti in precedenza, tipicamente può fare riferimento l'annualità appena trascorsa o alla media degli anni passati.

3.2 Misurazione e Valutazione della performance

La fase di *misurazione* della *performance* prevede, attraverso l'utilizzo di indicatori specifici, la **quantificazione** del raggiungimento dei risultati e degli impatti da essi prodotti sugli utenti e sugli *stakeholder*.

Successiva, e diversa, è la fase di *valutazione* che consiste nell'**interpretazione** dei dati ottenuti a seguito della misurazione, finalizzata ad individuare le cause che hanno determinato eventuali scostamenti dei risultati rispetto ai valori programmati. Questa analisi, elemento fondamentale dell'intero processo di gestione della performance, è destinata alla ricalibrazione degli obiettivi e delle azioni, in un'ottica di apprendimento e miglioramento continuo dei processi e servizi dell'organizzazione e per gli individui che la compongono.

La fase di valutazione ha come *output* la *Relazione sulla Performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, formalizzati nel Piano della Performance. La Relazione descrive anche le modalità di attuazione del processo di misurazione e valutazione.

L'elenco delle attività e le relative scadenze della fase di misurazione e valutazione della performance sono riportate nella Tabella 2 sottostante.

Tabella 2 - Ciclo della performance (fase misurazione e valutazione)

A	Nome Attività	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
9	Verifica conseguimento obiettivi operativi di tipo generale (OG)					
10	Verifica del conseguimento, tramite raccolta delle relazioni, degli obiettivi di unità organizzativa e individuale (OG, OI)					
11	Valutazione sul conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuale dei Dirigenti e dei responsabili					
12	Raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale					
13	Relazione dell'OIV					
14	Audit conseguimento obiettivi					
15	Relazione sulla performance					
16	Valutazione della performance individuale					
17	Valutazione del Direttore Generale					
18	Validazione della Relazione sulla Performance					

Il nome, la responsabilità, la modalità, gli output attesi, la descrizione e il termine per ogni attività elencata in Tabella 2 sono riportati di seguito:

A9 - Verifica conseguimento obiettivi operativi di tipo generale (OG)

Responsabilità: Direttore Generale, UO Sviluppo Risorse Umane.

Modalità: Nel mese di gennaio l'UO Sviluppo Risorse Umane invia al Direttore Generale una richiesta per verificare il conseguimento dell'obiettivo e raccoglie le relazioni e i dati a comprova.

Output: Relazione sul conseguimento obiettivi generali.

Descrizione: La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento degli obiettivi generali, la tempistica e ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione.

Termine: Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano.

A10 - Verifica del conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuale (OU, OI)

Responsabilità: Direttore Generale, Dirigenti, RUO e UO Sviluppo Risorse Umane.

Modalità: Nel mese di gennaio l'UO Sviluppo Risorse Umane invia al Direttore Generale, ai Dirigenti e ai RUO una richiesta per verificare il conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e/o individuali e raccoglie relazioni e dati a comprova.

Output: Relazioni del Direttore generale, dei Dirigenti e dei RUO.

Descrizione: La Relazione ha ad oggetto il grado di conseguimento dell'obiettivo, la tempistica e ogni ulteriore elemento ritenuto utile per la valutazione.

Termine: Entro il 28 febbraio successivo all'adozione del Piano.

A11 - Valutazione sul conseguimento degli obiettivi di unità organizzativa e individuale dei Dirigenti e dei Responsabili

Responsabilità: Direttore Generale, UO Sviluppo Risorse Umane.

Modalità: Il valutatore (Direttore Generale) esplicita il livello di valutazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali, e opera la valutazione dei comportamenti, compilando il modulo di valutazione.

Output: Modulo di valutazione obiettivi di UO, individuali e dei comportamenti organizzativi.

Descrizione: Il modulo di valutazione è riportato in Allegato 2 al presente documento.

Termine: Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano.

A12 - Raccolta delle valutazioni sui comportamenti organizzativi di tutto il personale

Responsabilità: RUO, *personale coinvolto*, UO Sviluppo Risorse Umane.

Modalità: Nel mese di marzo la UO Sviluppo Risorse Umane invia a tutti i RUO e al personale senza incarichi di responsabilità, soggetto a valutazione individuale, una richiesta avente come oggetto la misurazione della performance relativa agli obiettivi legati ai comportamenti organizzativi in forma di valutazione del personale coordinato e di autovalutazione, rispettivamente. Al termine di questa attività, ogni valutatore concorda con i propri valutati il momento di condivisione e di restituzione della valutazione: il colloquio di feedback.

Output: Modulo di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Descrizione: La valutazione è differenziata in funzione del profilo professionale di ciascun dipendente.

Termine: Entro il 31 marzo successivo all'adozione del Piano.

A13 - Relazione dell'OIV

Responsabilità: OIV.

Modalità: L'OIV con la collaborazione della UO Sviluppo risorse Umane, predispone la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Output: Relazione sul sistema.

Descrizione: La Relazione sul Sistema contiene una verifica del funzionamento complessivo del sistema evidenziando gli aspetti positivi e le criticità, con proposte di ulteriore sviluppo e integrazione.

Termine: Entro il 30 aprile.

A14 - Audit conseguimento obiettivi

Responsabilità: Direzione generale.

Modalità: La Direzione generale effettua un audit interno verificando, a campione, il conseguimento degli obiettivi operativi di tipo generale e individuali.

Output: Carta di lavoro.

Descrizione: L'esito delle verifiche effettuato è riportato in apposite carte di lavoro.

Termine: Entro il 31 maggio successivo all'adozione del Piano.

A15 - Relazione sulla Performance

Responsabilità: Direttore Generale, UO Sviluppo Risorse Umane, CdA.

Modalità: UO Sviluppo Risorse Umane sulla base dei dati raccolti uniti a quelli del Direttore Generale, predispone la Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del CDA.

Output: Relazione della Performance.

Descrizione: La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa e individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Termine: Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano.

A16 - Valutazione della performance individuale

Responsabilità: Direttore Generale, UO Sviluppo Risorse Umane.

Modalità: UO Sviluppo Risorse Umane consegna a ciascun dipendente la scheda di valutazione della performance individuale.

Output: Modulo di valutazione della performance individuale.

Descrizione: Dopo l'approvazione in CdA della Relazione della Performance, UO Sviluppo Risorse Umane consegna a ciascun dipendente il modulo di valutazione della performance individuale (Allegato 3).

Termine: Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano.

A17 - Valutazione del Direttore Generale

Responsabilità: CdA, OIV.

Modalità: Il CdA, valutatore, su proposta di OIV, esplicita il livello di valutazione sulla base dei dati e informazioni raccolte (verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di tipo generale e di unità organizzativa, valutazione sui comportamenti organizzativi effettuata dal CdA).

Output: Delibera del CdA.

Descrizione: L'OIV sulla base dei risultati validati nell'ambito della Relazione sulla Performance fornisce al CdA gli elementi per operare la valutazione.

Termine: Entro il 30 giugno successivo all'adozione del Piano.

A18 - Validazione della Relazione sulla Performance

Responsabilità: OIV.

Modalità: L'OIV, con la collaborazione della UO Sviluppo Risorse Umane, acquisisce tutti gli elementi informativi utili alla fase istruttoria e alla gestione del processo di validazione. L'atto di validazione si concretizza in un giudizio di sintesi espresso in termini di: validato o non validato; in caso di "non validazione" il giudizio è corredato di adeguata motivazione.

Output: Atto di validazione.

Descrizione: L'OIV valida la Relazione sulla Performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

Termine: Entro il 30 giugno.

3.2.1 Monitoraggio in itinere e richieste di modifica degli obiettivi

Lo stato di attuazione degli obiettivi può prevedere una misurazione intermedia (monitoraggio in itinere). La verifica sullo stato di avanzamento viene effettuata su richiesta del Direttore Generale sia al fine di rendicontare lo stato di avanzamento degli obiettivi che di individuare e segnalare eventuali criticità riscontrate per proporre e attuare per tempo interventi correttivi.

Il periodo di rendicontazione intermedia viene fissato ordinariamente tra il 1 luglio e il 31 agosto. Nell'ambito della *performance* organizzativa, il valutato (Direttore Generale, Dirigenti, RUO, personale senza incarico di responsabilità) potrà accedere ad una scheda di valutazione intermedia e, per ogni obiettivo, inserire i risultati collegati al *target* di riferimento e, se opportuno, una breve **relazione** relativa alle attività svolte, difficoltà riscontrate ed, eventualmente, un'analisi dei rischi e delle criticità che potrebbero ritardare o compromettere il raggiungimento degli obiettivi.

Se il rischio collegato al mancato raggiungimento di un obiettivo lo richiede, potranno essere proposte delle modifiche alle attività programmate, non escludendo, previa valutazione da parte dell'OIV, una rimodulazione del Piano della *Performance*.

In ogni caso ciascun valutatore gestisce in modo autonomo le modalità di interazione con il personale valutato. Ad esempio possono essere programmati monitoraggi in itinere ogni tre mesi nel momento in cui l'obiettivo assegnato, per le sue caratteristiche o strategicità, richieda una supervisione più stringente.

Nell'ambito della valutazione degli obiettivi collegati ai comportamenti organizzativi, un formale monitoraggio in itinere può non essere previsto, laddove si ritenga sufficiente il continuo scambio di feedback tra valutatore e valutato durante l'espletamento dell'attività lavorativa.

3.2.2 Metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa

INRiM valuta la performance organizzativa considerando tre unità di analisi: l'Amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative, progetti e processi generali.

Tuttavia, sono le **attività** riferite ad ogni unità di analisi ad essere oggetto di misurazione e valutazione, per agevolare da un lato in confronto con altre amministrazioni e dall'altro per legare la misurazione ad una, più facilmente monitorabile, unità elementare.

Il processo di valutazione si realizza *ex-post* tramite l'analisi del grado di raggiungimento (g_R) di ciascun indicatore collegato ad un obiettivo operativo. Dove:

$$g_R = \frac{\text{misura a consuntivo}}{\text{misura programmata (target)}}$$

Il grado di raggiungimento g_R di ogni indicatore collegato ad un obiettivo operativo di performance organizzativa è compreso in un intervallo tra 0 e 1, sono possibili casi in cui g_R superi l'unità.

Per ogni obiettivo operativo la valutazione finale è data dalla media dei g_R di ogni indicatore che lo compone. Gli obiettivi possono essere ponderati sulla base del posizionamento nella matrice complessità/rilevanza strategica (Figura 1). Nel caso in cui **la media** risulti superiore a 1, si riporta all'unità.

$$OP_O = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n g_{Ri}$$

Nei casi in cui gli obiettivi operativi siano misurati con riferimento ad un unico indicatore, la valutazione è data da:

$$OP_O = g_R$$

In fase di valutazione devono essere identificati i fattori che hanno portato allo scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati. L'analisi dei rischi, svolta in fase di programmazione, serve a identificare gli eventi che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo e che pertanto si può decidere di monitorare.

Le cause degli scostamenti sono fondamentalmente rischi verificatisi. Deve essere valutato se lo scostamento sia attribuibile ad un difetto di programmazione, di misurazione (es. costruzione non adeguata dell'indicatore) o se, diversamente, la causa ha natura esogena o endogena.

Il processo di controllo strategico, attivato dal Direttore Generale, viene effettuato avvalendosi del supporto della UO Sviluppo Risorse Umane; gli esiti della valutazione confluiscono nella Relazione della *Performance* che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della *performance*.

3.2.3 Metodologia adottata per la valutazione della performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009, è *l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo* che opera nell'organizzazione, in altre parole, si può tradurre nel **contributo fornito dal singolo** al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

Ciascun responsabile esprime un giudizio sulle prestazioni complessive fornite dalle proprie risorse nell'arco di tempo considerato. Tutte le risorse umane sono oggetto di valutazione individuale, per cui i responsabili rivestono il duplice ruolo di valutatori e di valutati.

Nell'ambito del Sistema di valutazione della *performance*, la valutazione individuale ha una serie di obiettivi: premiare il merito, l'impegno e la produttività; promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità; valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale; diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Ente, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza; chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona; evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

Quanto più gli obiettivi affidati, i risultati attesi, i parametri di valutazione, sono condivisi con i collaboratori, tanto più la valutazione diventa un concreto strumento per migliorare le prestazioni, per gestire e sviluppare le risorse umane, per ottimizzare il funzionamento organizzativo.

Le dimensioni della performance individuale sono:

- i **risultati**, riferiti ad obiettivi operativi annuali inseriti nel Piano della *Performance* o negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili in:
 1. Generali, R_{OG} , risultati dell'amministrazione nel suo complesso a cui l'unità organizzativa sovraordinata dal valutato contribuisce;
 2. Di unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, R_{OU} ;
 3. Individuali, R_{OI} , risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specifici assegnati.
- **comportamenti organizzativi**, R_{CO} , che attengono al *come* un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale dipende dal ruolo ricoperto dall'individuo. Tuttavia non sono escluse variazioni, preventivamente concordate, ai pesi attribuiti alle dimensioni della performance individuale in funzione della specifica tipologia di attività svolta e delle responsabilità assegnate.

Il Sistema di misurazione e valutazione prevede l'adozione del meccanismo "a cascata" (*cascading*), sia per l'assegnazione degli obiettivi che per la valutazione degli stessi. In particolare, in ordine all'assegnazione degli obiettivi, ciascun dipendente eredita, in misura differenziata in relazione al diverso grado di responsabilità connesso al ruolo, gli obiettivi operativi dell'Ente. Per gli obiettivi generali tutti i dipendenti e tutte le unità organizzative coinvolte devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo, approfondendo la massima collaborazione per il conseguimento della finalità comune, pena il mancato raggiungimento dell'obiettivo *per tutti* i soggetti coinvolti. Per gli obiettivi di UO, i dipendenti assegnati alle unità organizzative ereditano la valutazione dell'obiettivo, sulle base di considerazioni analoghe a quelle viste per gli obiettivi generali. L'eventuale assegnazione di obiettivi individuali al dipendente, rientranti nella sfera di intervento della struttura di appartenenza, costituiscono una articolazione di dettaglio, in una logica causa-effetto, degli obiettivi di performance assegnati alla struttura e al superiore gerarchico.

La soluzione "a cascata" nell'assegnazione degli obiettivi è un meccanismo che consente di avvicinare progressivamente gli obiettivi all'esecutore dell'attività, rendendone il conseguimento sempre più dipendente dalla sua diretta azione. La partecipazione di tutti i soggetti appartenenti ad una struttura è una chiave fondamentale per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente. Il fatto di "ereditare" gli obiettivi di natura generale nell'ambito della valutazione non significa "subire" una conseguenza in modo passivo, bensì ottenere il riconoscimento indiretto del proprio contributo, in quanto senza il contributo di tutti gli obiettivi non sono realizzabili.

Nell'ottica del *cascading*, la valutazione della *performance* individuale è responsabilità del superiore gerarchico, cioè di chi assegna gli obiettivi, fatta eccezione per il Direttore Generale, la cui valutazione è proposta dall'OIV, mentre gli obiettivi sono approvati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente che, allo stesso modo, ne valuta i comportamenti organizzativi. In Tabella 3 è riportata la struttura del *cascading* delle valutazioni.

Tabella 3 - *Cascading* delle valutazioni

Valutatore	Valutato
CdA su proposta dell'OIV (ad esclusione dei CO)	Direttore Generale
Direttore Generale	Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa di diretta afferenza
Dirigenti	Responsabili di Unità Organizzativa di diretta afferenza
Responsabili di Unità Organizzativa	Personale non titolare di incarico afferente all'area tecnico-amministrativa (livelli VIII÷IV)
Direttore scientifico e Responsabili di Divisione	Personale non titolare di incarico afferente all'area di ricerca (livelli VIII÷IV)

Il processo di valutazione della performance individuale si articola in tre momenti distinti:

1. **Valutazione da parte del superiore gerarchico** (risultati e comportamenti) attraverso la compilazione del *modulo di valutazione individuale (Allegato 2)* nel quale sono annotati gli obiettivi assegnati, i corrispondenti indicatori e i target (ove applicabili). I valutati, utilizzando lo stesso modulo, compilano la sezione relativa all'*autovalutazione* dei comportamenti organizzativi. L'*autovalutazione* concorre ad alimentare un processo di confronto che trova sintesi nel colloquio di *feedback*, di cui al punto successivo.

2. **Colloquio di *feedback***, presa visione delle valutazioni da parte dei valutati e presa visione dell'*autovalutazione* da parte del valutatore. I colloqui, che devono essere tenuti obbligatoriamente, favoriscono il coordinamento e il confronto e si concentrano sull'analisi degli eventuali scostamenti della *performance* individuale attesa. Il colloquio è destinato a chiarire la valutazione della prestazione, consente di individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale destinate a rendere effettivo il miglioramento continuo anche a livello individuale.

3. Eventuale **attivazione delle procedura di conciliazione**.

La valutazione del Direttore Generale, disciplinata autonomamente, per i comportamenti organizzativi è di competenza del Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente. Per la valutazione dei risultati il Consiglio di Amministrazione si esprime su proposta non vincolante dell'OIV.

Il processo di valutazione è supportato dall'Amministrazione attraverso la formazione dei valutatori e la condivisione metodologica, realizzata attraverso incontri di calibrazione tra i valutatori dello stesso livello organizzativo che, attraverso il confronto dello stile di valutazione, sono destinati a garantire maggior equità del sistema sia nella fase di programmazione che di valutazione. I valutatori sono incoraggiati a tenere traccia degli elementi utili a supportare la valutazione (eventi significativi, situazioni critiche, ecc...).

La UO Sviluppo Risorse Umane, che riveste la funzione di Struttura Tecnica Permanente, riesamina le valutazioni di performance individuale a consuntivo, per analizzare i trend e individuare disomogeneità nell'applicazione della metodologia.

Nell'Allegato 4 (*Informativa per i valutatori: i bias*) sono sinteticamente descritte le principali dinamiche e criticità legate alla valutazione e riportate alcune buone pratiche destinate a limitarne gli effetti sia nella fase di valutazione che nel colloquio di *feedback*.

3.2.3.1 Comportamenti organizzativi

Questa sezione della *performance* individuale è destinata alla valutazione di comportamenti organizzativi identificati come virtuosi e desiderabili, perché in grado di facilitare il proficuo svolgimento delle attività e, quindi, il raggiungimento dei risultati. Attraverso questa valutazione è possibile innanzitutto porre in evidenza i comportamenti attesi in relazione anche al ruolo ricoperto, evidenziando poi punti di forza e criticità espressi nei comportamenti concreti, nell'ottica dello sviluppo continuo del personale. La valutazione dei comportamenti costituisce uno strumento per aumentare la consapevolezza delle competenze e delle qualità da sviluppare e presidiare.

Per operare la valutazione della *performance* individuale valorizzando i criteri di merito sono state individuate cinque aree comportamenti (*Allegato 5 - Aree Comportamentali e Linee Guida*):

- 1) Apertura al cambiamento, flessibilità e orientamento all'innovazione;
- 2) Leadership e gestione collaboratori;
- 3) Capacità di valutazione dei collaboratori;
- 4) Efficacia ed orientamento al risultato;
- 5) Teamworking.

Per consentire un approccio progressivo e flessibile, nel primo esercizio di applicazione del sistema la modalità di assegnazione degli obiettivi di natura comportamentale è priva di vincoli. Al valutatore è rimessa la scelta sul numero di obiettivi specifici da assegnare all'interno delle aree comportamentali. Ogni obiettivo comportamentale assegnato prevede, per la sua valutazione, l'utilizzo di indicatori a misurazione soggettiva (m_s) e a misurazione oggettiva (m_o). Il valutatore avrà sempre a disposizione l'indicatore a misurazione soggettiva, mentre sarà libero di utilizzare, ove presente e applicabile, anche l'indicatore a misurazione oggettiva.

Il sistema di valutazione così posto ha il fine di permettere ai valutatori di: a) prendere confidenza con lo strumento, eliminando rigide barriere costrittive; b) adattare in modo specifico e flessibile un piano di sviluppo proprio ad ogni collaboratore; c) fornire un primo feedback sulla metodologia di valutazione.

Per i dirigenti e per il personale responsabile di U.O. trova applicazione l'art. 9 c. d) del D. Lgs.150/2009 "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: ...*omissis*... alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi". Pertanto sarà necessariamente oggetto di valutazione la capacità di valutazione dei collaboratori (Area comportamentale 3).

La valutazione, tramite indicatore a misurazione soggettiva, si traduce nella scelta di un fattore

qualitativo che definisce la frequenza di osservazione del comportamento assegnato e descritto nelle Linee guida. Al fattore di frequenza è associato un valore, compreso tra 0 e 1, come riportato nella Tabella 4 sottostante, che equivale al grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

Tabella 4 - Fattore qualitativo di frequenza e valore numerico associato per la valutazione dei comportamenti con misurazione soggettiva (m_s)

Fattore qualitativo di frequenza	Valore
Mai	0.0
Sporadico	0.2
Discontinuo	0.4
Regolare	0.6
Assiduo	0.8
Continuo	1.0

La valutazione, tramite indicatore a **misurazione oggettiva**, si traduce in un numero espresso dal grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato in funzione del rapporto tra la misura a consuntivo e il target atteso, come riportato nella formula sottostante.

$$m_o = \frac{\text{misura a consuntivo}}{\text{misura programmata (target)}}$$

La *misura programmata* è assegnata dal valutatore al valutato in fase di definizione degli obiettivi individuali.

Data la presenza di più descrittori comportamentali per ogni area, ognuno dei quali può essere utilizzato come singolo obiettivo, il valutatore, dopo aver associato ad ogni obiettivo un fattore di frequenza, deve calcolarne la media aritmetica che costituisce il *grado di raggiungimento dei comportamenti organizzativi* (g_{Ri}) della *i-esima* area di comportamento, con *i* compreso tra 1 e 5, in cui agli indicatori che necessitano di misurazioni soggettive ed oggettive è abbinata una ponderazione differente:

$$g_{Ri} = \overline{m_{Si}} * 0.8 + \overline{m_{Oi}} * 0.2$$

Qualora non fossero assegnati obiettivi che comprendono indicatori a cui sono legate misurazioni oggettive, g_R è calcolato come:

$$g_{Ri} = \overline{m_{Si}} * 1$$

La misura finale del grado di raggiungimento degli obiettivi legati ai comportamenti organizzativi (CO) assume anch'essa un valore compreso tra 0 e 1 ed è espressa tramite la formula che segue:

$$CO = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n g_{Ri}$$

Dove n rappresenta il numero delle aree comportamentali valutate.

3.2.4 Valutazione finale di performance individuale

La valutazione finale della performance individuale è la media ponderata dei risultati ottenuti per ciascuna classe di obiettivi (generali, legati all'unità organizzativa, individuali, legati ai comportamenti organizzativi) pesata attraverso l'inserimento di un parametro P_{Ox} , dipendente del ruolo ricoperto dal valutato. La Tabella 5 sottostante riporta i pesi delle classi associati a ciascun ruolo.

La valutazione degli obiettivi, se non diversamente indicato, è data dalla media aritmetica delle valutazioni dei singoli obiettivi secondo la formula seguente (è preso come esempio il caso degli obiettivi di unità organizzativa, ma la formula utilizzato per il calcolo è comune a tutti):

$$OU = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Ou_i$$

Nel caso in cui un obiettivo fosse definito da un numero di indicatori maggiore di 1, il suo valore sarebbe dato da:

$$Ou_x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n g_{Ri}$$

La valutazione della performance individuale è definita dalla seguente formula:

$$V_{PI} = OG * P_{OG} + OU * P_{OU} + OI * P_{OI} + CO * P_{CO}$$

All'interno della quale i diversi gradi di raggiungimento degli obiettivi (OG, OU, OI e CO) sono moltiplicati per pesi P_{Ox} in relazione al ruolo ricoperto dal valutato.

Il risultato della V_{PI} restituisce un punteggio minimo di 0 punti e massimo di 100 punti.

Tabella 5 - Pesi per ogni obiettivo in relazione al ruolo

Ruolo	P_{OG}	P_{OU}	P_{OI}	P_{CO}
Direttore Generale	80 - X	10	X	10
Dirigenti	30	50 - X	X	20
Responsabili di Unità Organizzativa	20	50 - X	X	30
Personale senza incarico di responsabilità afferente all'area amministrativa (livelli VIII÷IV)	10	40	X	50 - X
Personale senza incarico di responsabilità afferente all'area scientifica (livelli VIII÷IV)	5	25	X	70 - X

Nell'esercizio 2020 per il personale afferente alla struttura scientifica gli obiettivi legati alle UO sono stabiliti e valutati a livello di Divisione. In loro assenza il peso relativo è da considerarsi trasferito agli obiettivi generali. Ai fini della tabella 5 il peso degli obiettivi generali verrebbe perciò ridefinito in 5+25.

La ponderazione degli obiettivi in funzione del ruolo organizzativo è basata sulla considerazione che all'aumento del livello gerarchico è connesso un maggior potere di influenza, e quindi di responsabilità, sugli obiettivi, di unità e generali. Ai livelli gerarchici inferiori, ovvero per quei ruoli caratterizzati da profili di impiego molto specifici (si pensi ai collaboratori tecnici impiegati nei laboratori, a supporto della ricerca) divengono più rilevanti gli aspetti legati alle competenze espresse attraverso i comportamenti organizzativi.

Per il Direttore Generale e i Dirigenti il punteggio conseguito nella valutazione della performance individuale è collegato all'attribuzione della retribuzione di risultato.

Per il personale dei livelli IV-VIII per il solo 2020, primo anno di implementazione, ai punteggi di performance individuale **non** sarà collegato il trattamento accessorio incentivante. La scelta è legata alla volontà di facilitare l'entrata a regime di questo nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, evidenziandone il ruolo giocato nel supporto al miglioramento della performance senza caricarlo da subito delle interferenze legate al peso, anche emotivo, della premialità.

Nessuna forma di premialità è connessa alla valutazione della performance per il personale dei livelli I-III, rientrante all'interno del progetto pilota descritto nel successivo paragrafo 4.

3.3 Accesso al sistema premiale

Il D.lgs. 74/2017 “Valutazione della performance dei dipendenti pubblici”, decreto attuativo della riforma Madia, incidendo sull’assetto delineato dal D.Lgs. 150/2009 (cfr. art.19), ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la *performance* dei lavoratori pubblici. Attraverso la modifica dell’articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, si prevede attualmente che spetti al contratto collettivo nazionale, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’art.40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la *performance* (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Per i Dirigenti amministrativi, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contratto individuale.

In ogni caso, la percentuale di retribuzione di risultato o del trattamento accessorio incentivante sarà da corrispondere, in funzione del risultato ottenuto tramite la valutazione individuale (V_{PI}) come specificato nella Tabella 6 sottostante, eventualmente oggetto di modifica a seguito di accordo sindacale.

Tabella 6 - Collegamento tra risultato, espresso in %, della V_{PI} e premio

Risultato complessivo rilevato (obiettivi e comportamenti) in % (V_{PI})	Percentuale di premio da corrispondere
$V_{PI} \leq 49$	0
$50 \leq V_{PI} \leq 70$	60
$71 \leq V_{PI} \leq 79$	80
$80 \leq V_{PI} \leq 89$	90
$V_{PI} \geq 90$	100

(Tabella inserita a puro valore esemplificativo: per il 2021 i valori saranno oggetto di accordo sindacale)

L’attribuzione di un trattamento economico specificatamente legato ai risultati di *performance* non è l’unico sistema premiale attuabile; la normativa prevede l’utilizzo dei seguenti strumenti per riconoscere merito e professionalità:

- **Bonus annuale delle eccellenze:** un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigente e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza. Ogni pubblica

amministrazione, nell'ambito delle risorse per il trattamento economico accessorio, può attribuire questo bonus. (art.21 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);

- **Premio annuale per l'innovazione:** un premio assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione (art.22 D.Lgs. 150/2009);
- **Progressioni economiche:** esse, ai sensi dell'art.52 D.Lgs. 165/2001, sono attribuite in modo selettivo, a una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione (art.23 D.Lgs. 150/2009, mod. Dal D.Lgs. 74/2017);
- **Progressioni di carriera:** l'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni (art.24 D.Lgs. 150/2009, mod. Dal D.Lgs. 74/2017);
- **Attribuzione di incarichi e responsabilità:** la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici (art.25 D.Lgs. 150/2009);
- **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale.** INRiM riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini favorisce promuove l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali, la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, attraverso periodi di lavoro e/o formazione presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (art.25 D.Lgs. 150/2009).

3.4 Valutazioni negative. Conseguenze

Una valutazione della performance complessiva individuale minore o uguale al 49% comporta, come visto nel paragrafo precedente, la mancata erogazione del premio al dipendente, ossia della retribuzione di risultato per i dirigenti e del trattamento accessorio per il personale IV-VIII.

Per la dirigenza, il conseguimento di una valutazione negativa per due anni consecutivi, oltre la perdita della retribuzione di risultato, comporta l'attivazione di un procedimento disciplinare, secondo quanto previsto dai contratti collettivi vigenti.

Per il personale non dirigenziale che occupa posizioni di responsabilità di strutture organizzative la valutazione negativa per due anni consecutivi determina la revoca dell'incarico.

3.5 La procedura di conciliazione

Le procedure di conciliazione si applicano ai casi di riesame della valutazione qualora il valutato sia in disaccordo, in parte o in tutto, con la valutazione effettuata dal valutatore.

Le procedure di conciliazione sono applicabili a tutto il personale, ad esclusione del DG i cui obiettivi sono stati assegnati dal CdA. Per sua natura, potrà essere attivata solo dopo la fase di valutazione e notifica al valutato della performance complessiva individuale realizzata.

Il personale interessato, qualora non condivida, in tutto o in parte, la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo e, per conoscenza alla Struttura Tecnica Permanente (STP), entro 5 gg. lavorativi dalla notifica della valutazione, una nota di disaccordo in cui rileva gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il valutatore entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della nota, può rivedere la scheda, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa e restituirla al valutato e per conoscenza alla STP.

Il valutato, presa visione della scheda, qualora ne concordi le conclusioni, provvede a firmarla per accettazione; diversamente, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della stessa può manifestare il proprio dissenso rivolgendosi al valutatore di II istanza, con nota scritta e per conoscenza al valutatore e alla STP, supportando la propria richiesta con idonea documentazione.

Con riferimento ai dirigenti, l'organo di valutazione di II istanza è il Consiglio di Amministrazione e l'OIV. Per il personale non dirigenziale l'organo di valutazione di II istanza è il Direttore Generale.

Il valutatore di II istanza, può:

- accogliere, in parte o in tutto l'istanza del valutato, effettuando una nuova valutazione;
- confermare la valutazione effettuata dal valutatore.

Il valutatore di II istanza deve comunicare la sua decisione al valutato, al valutatore e, per conoscenza alla STP.

Nel corso delle procedure, il valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali.

Non è prevista la richiesta di valutazione di II istanza nel caso del Direttore Generale.

L'OIV in veste di garante, anche attraverso la STP, supervisiona l'intera procedura.

4. Performance scientifica: Progetto pilota in via sperimentale

Con l'avvio del Ciclo di Performance 2020 l'Ente si propone di avviare il primo progetto pilota per estendere la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale anche al personale di ricerca titolare di grandi incarichi di responsabilità gestionale. In particolare, il progetto prevede per il primo Ciclo della Performance esteso una prima valutazione per il Direttore Scientifico, i Responsabili di Divisione e un numero limitato di unità cui è affidata la responsabilità scientifica di un progetto di ricerca, ritenuto da parte del Consiglio di Direzione strategico per l'Istituto, secondo criteri che il Consiglio stesso adotterà su proposta del DG, tra i quali: criterio economico (*budget* a disposizione), impatto scientifico, impatto sugli *stakeholder* esterni, risorse impiegate necessarie.

Il Direttore Scientifico in accordo con il Direttore Generale (che ricopre il ruolo di valutatore) definirà, in questa applicazione, almeno due aree strategiche di intervento, all'interno delle quali verranno definiti gli obiettivi operativi legati agli ambiti della *performance* organizzativa. Questi obiettivi, definiti in coordinamento con gli Obiettivi Generali delle performance (OG), sono definiti Obiettivi Strategici di Area (OSA). Con la logica del *cascading* questi obiettivi ricadranno sui Responsabili di Divisione.

I Responsabili di Divisione concordano con il Direttore Scientifico e il Direttore Generale obiettivi di Unità organizzativa (OU), che nella struttura scientifica, ai **sol**i fini del Sistema, possono essere sostituite dalle Divisioni, individuali (OI) e legati ai comportamenti organizzativi (CO), all'interno del documento *Aree Comportamentali e Linee Guida* (Allegato 5).

Per il personale a cui sono affidati progetti di ricerca strategici non sono definiti obiettivi di unità organizzativa, mentre agli altri livelli si procede in modo analogo.

Nel caso del Direttore Scientifico la valutazione è interamente definita dagli OSA e dai CO, questi ultimi valutati dal CdA su proposta del Presidente, a meno di obiettivi individuali espressamente definiti dal Presidente.

Alla valutazione sperimentale non è collegato alcun sistema premiale. La valutazione è finalizzata esclusivamente a supportare l'incremento dell'efficacia ed efficienza della gestione delle strutture scientifiche, restando espressamente esclusa ogni valutazione legata alla produttività scientifica.

L'applicazione sperimentale è destinata inoltre a fornire un primo riscontro sulla validità del documento *Aree Comportamentali e Linee Guida* applicato alla valutazione della *performance* gestionale del personale afferente all'area di ricerca.

La valutazione finale della *performance* per ogni profilo è definita dalla seguente formula:

$$V_p = OSA * P_{OSA} + OU * P_{OU} + OI * P_{OI} + CO * P_{CO}$$

All'interno della quale i diversi gradi di raggiungimento degli obiettivi (OSA, OU, OI e CO) sono moltiplicati per pesi P_{ox} in relazione al ruolo ricoperto dal valutato, come riportato in Tabella 7.

Il risultato della V_p restituisce un punteggio minimo di 0 punti e massimo di 100 punti.

Tabella 7 - Pesi di ogni obiettivo in relazione al ruolo considerato

Ruolo	P _{OSA}	P _{OU}	P _{OI}	P _{CO}
Direttore Scientifico	90 - X		X	10
Responsabile di Divisione	30	50 - X	X	20
Personale responsabile di progetti strategici	-	-	80	20

Per il personale di ricerca che occupa posizioni di responsabilità (Direzione scientifica, Divisioni o grandi progetti strategici) la valutazione negativa per due esercizi consecutivi viene portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, ai fini di un'eventuale revoca dell'incarico, per cui ne costituisce giusta causa. Tuttavia **nessuna conseguenza** discende dalla valutazione effettuata a titolo sperimentale.

La scelta delle aree strategiche e la fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi seguono le tempistiche dettate dal Ciclo della Performance per il comparto amministrativo, così come la modulistica di sostegno ai processi di assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi, nell'ottica della creazione di un sistema snello, di semplice applicazione, non differenziato e macchinoso.

La medesima logica prevista della procedura di conciliazione, descritta al paragrafo 3.5, si applica a questo progetto pilota.

Lo scopo ultimo di questo progetto è quello di avvicinare il personale di ricerca alla metodologia di valutazione della *performance* organizzativa e individuale con l'obiettivo da un lato di migliorare le interazioni delle due anime dell'Istituto partendo dalla valutazione dei processi più critici e/o strategici e dall'altro di valutare la capacità gestionale del personale titolare di grandi incarichi di responsabilità anche per definire, su base concreta, le scelte formative da proporre.

Allegato 1 - Modulo di assegnazione degli obiettivi individuali

MODULO DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

FAC-SIMILE

Ciclo della Performance ____/____

	VALUTATO	VALUTATORE
NOME		
COGNOME		
AFFERENZA		
PROFILO		
DATA		
FIRMA	_____	_____

OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ O AFFERENZA

	DESCRIZIONE
AREA STRATEGICA	
OBIETTIVO OPERATIVO	
INDICATORE	
FORMULA	
BASELINE	
TARGET	
PERIODO DI MISURAZIONE	

NOTE:

.....

OBIETTIVI INDIVIDUALI

	DESCRIZIONE
AREA STRATEGICA	
OBIETTIVO OPERATIVO	
INDICATORE	
FORMULA	
BASELINE	
TARGET	
PERIODO DI MISURAZIONE	

NOTE:

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

	DESCRIZIONE
AREA COMPORTAMENTALE	
COMPORAMENTO GUIDA	
INDICATORE	
FORMULA	
BASELINE	
TARGET	
PERIODO DI MISURAZIONE	

NOTE:

Allegato 2 - Modulo di valutazione degli obiettivi individuali

MODULO DI VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

FAC-SIMILE

Ciclo della Performance ____/____

	VALUTATO	VALUTATORE
NOME		
COGNOME		
AFFERENZA		
PROFILO		
DATA		
FIRMA	_____	_____

OBIETTIVI DI UNITÁ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÁ O AFFERENZA

	DESCRIZIONE
OBIETTIVO OPERATIVO	
MISURA OBIETTIVO (MO)	
BASELINE	
TARGET (T)	
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (MO/T)	

	DESCRIZIONE
MEDIA GRADI DI RAGGIUNGIMENTO	
PESO	
RISULTATO %	

NOTE:

.....

OBIETTIVI INDIVIDUALI

	DESCRIZIONE
OBIETTIVO OPERATIVO	
MISURA OBIETTIVO (MO)	
BASELINE	
TARGET (T)	
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (MO/T)	

	DESCRIZIONE
MEDIA GRADI DI RAGGIUNGIMENTO	
PESO	
RISULTATO %	

NOTE:

.....

.

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

	DESCRIZIONE
AREA COMPORTAMENTALE	
COMPORTAMENTO GUIDA	
MISURA OBIETTIVO (MO)	
BASELINE	
TARGET (T)	
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (MO/T)	

	DESCRIZIONE
MEDIA GRADI DI RAGGIUNGIMENTO	
PESO	
RISULTATO %	

NOTE:

.....

.

Allegato 3 - Modulo di valutazione della performance individuale

MODULO DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

FAC-SIMILE

Ciclo della Performance ____/____

	OG	OU	OI	OC	
RISULTATO OX %					
PESO P _{ox}					SOMMA
OX*P _{ox}					

4 - Informativa per i valutatori: i *bias*

INRiM predilige una politica di condivisione delle azioni e delle decisioni del *management* con tutto il personale. I sistemi condivisi si creano costruendo insieme al personale dei significati condivisi. Un significato condiviso è tale nel momento in cui un soggetto (sia esso un individuo o un'organizzazione) conferisce ad esso un senso. In letteratura questo processo, definito di *sensemaking* (Weick, 1988), è definito come processo di creazione e conferimento di senso ai propri flussi di esperienza.

Nel caso di questo documento, la condivisione della finalità, dipendente dai valori e dalla *vision* dell'Ente e della modalità di applicazione del sistema di misurazione, è fondamentale per condurre adeguatamente il personale alla profonda comprensione e accettazione del sistema. Questo sistema di misurazione e valutazione è stato costruito con l'intento di smorzare ed attenuare la tensione che può generarsi verso una valutazione troppo oggettiva ed algoritmica o per la quale il valutato percepisca la presenza di pregiudizi, discriminazioni, elementi aleatori e distorsioni. Questi ultimi elementi fuorvianti sono definiti *bias* (distorsioni) che possono, quando non se ne ha consapevolezza, attivarsi nel valutatore o nelle modalità di valutazione.

L'intento di questo Allegato è quello di condividere aspetti e dinamiche che potrebbero presentarsi, soprattutto con il personale che ricoprirà il ruolo di valutatore, con l'obiettivo di rendere la valutazione della performance individuale rispondente il più possibile al criterio di discrezionalità.

I *bias* sono distorsioni dei giudizi che possono presentarsi durante una valutazione nel momento in cui si devono prendere delle decisioni. La branca dello studio del ragionamento (*social cognition*) ha individuato due modalità di pensiero: il pensiero controllato ed il pensiero automatico. Il primo, definito anche pensiero razionale, interessa il nostro ragionamento nel momento in cui si effettuano determinati sforzi nella considerazione degli elementi che si hanno a disposizione, ad esempio quando si fa un'analisi costi/benefici approfondita per prendere una decisione. Il pensiero automatico è quello che l'uomo utilizza normalmente nel momento in cui lascia scorrere i comportamenti e le decisioni sulla base di automatismi derivati dall'esperienza e utilizzando schemi di pensiero funzionali, utili alla quotidianità. A non tutto ciò che accade si dedica un pensiero razionale, ma anzi le energie ad esso associate vengono spese unicamente per gli elementi di cui interessa una valutazione oggettiva.

Durante una valutazione, un valutatore può essere soggetto a dei *bias* che derivano dal pensiero automatico, da automatismi appresi che aiutano a prendere decisioni. Mentre quando il pensiero razionale è attivo, le distorsioni che derivano dal pensiero automatico sono facilmente controllabili.

I più importanti *bias*, che possono intervenire durante una valutazione, non sono dovuti ad una volontà nel distorcere il giudizio ma derivano unicamente dal predominio del pensiero automatico sul pensiero razionale, il quale non è preparato a controllare un *bias* del quale non ha esperienza.

I principali elementi di distorsione conosciuti in letteratura sono elementi discrezionali che tendono a modellare la valutazione sulla base dell'esperienza del valutatore. Un modo per

combattere questa intromissione è la consapevolezza della loro esistenza e l'intervento del pensiero razionale per evitarne l'attivazione.

Di seguito sono riportate le principali distorsioni che possono verificarsi:

- **Effetto indulgenza o severità:** tendenza ad un continuo e generalizzato sbilanciamento verso una valutazione o totalmente positiva o totalmente negativa.
- **Effetto della tendenza centrale:** tendenza a valutare mediamente tutti i soggetti, attribuendo alla valutazione un carattere di irrealistica uniformità e omologazione.
- **Effetto contrasto:** tendenza ad amplificare l'esito sulla base del contrasto con *best/worst player*. In questo caso la valutazione della persona risente della valutazione di quella precedente.
- **Effetto alone:** tendenza a farsi influenzare da alcuni tratti salienti e procedere per coerenza. Questo effetto abbina altri elementi al valutato che risultano coerenti con quelli effettivamente valutati.
- **Effetto somiglianza:** tendenza a valutare la persona sulla base di quanto essa venga percepita somigliante al valutatore.
- **Effetto primacy e recency:** tendenza a basarsi sulla prima impressione o sulla più recente. Questo effetto distorsivo deriva dalla facilità con cui si dà prevalenza agli schemi mentali propri e validità alle prime impressioni o agli avvenimenti avvenuti di recente (<<Non esiste una seconda occasione per dare una prima impressione>>).

Per limitare l'innescarsi di queste distorsioni è necessario monitorare i comportamenti osservati con frequenza adeguata in modo da sostenere e dare il corretto valore agli indicatori utilizzati nella valutazione. Inoltre è fondamentale che il valutatore sappia riconoscere quei momenti in cui i *bias* intervengono e il pensiero automatico prende il sopravvento su quello razionale e controllato. Il pensiero razionale risponde ad elementi di interesse e motivazione, questo vuol dire che in mancanza di questi si ha una maggiore probabilità di vedere il proprio ragionamento guidato dal pensiero automatico. Persone esenti da distorsione sono tendenzialmente quelle in grado di mettersi in discussione, mentre coloro che hanno molta fiducia nei loro schemi mentali e negli stereotipi possono più facilmente essere soggetti all'azione di un pensiero automatico.

L'elemento che maggiormente distoglie il ragionamento dal pensiero razionale è il livello di energie cognitive. Infatti la mancanza di energie sufficienti, la stanchezza, lo stress, la distrazione da elementi esterni rendono più macchinoso il pensiero razionale, il quale richiede a regime molte più energie del pensiero automatico.

Accanto al problema dell'intervento dei *bias*, in carenza di energie o in funzione del livello di stress, aumenta la probabilità che la nostra memoria ricostruisca i ricordi per coerenza e non per esattezza, andando ad inficiare sull'oggettività della valutazione.

La consapevolezza dell'esistenza di questi aspetti permette da un lato di rendere più abili i valutatori nel riconoscere i momenti in cui intervengono i *bias* e quindi considerare in modo differente la valutazione prima del giudizio finale e dall'altro di osservare le valutazioni ricercando all'interno, in funzione del tempo o rispetto ad un unico valutatore, questi elementi distorsivi e, se necessario, intervenire.

Evitare o riconoscere l'attivazione dei *bias*, accanto alla necessità di essere consapevoli del proprio livello di energie cognitive, prima di iniziare una valutazione sulla *performance* può condurre al miglioramento del livello di accettazione del risultato del sistema di valutazione da parte del valutato. Il livello di accettazione dipende: dalla trasparenza nella condivisione dei criteri e delle finalità del sistema; dalla fiducia nel valutatore; dalla percezione di equità rispetto alle valutazioni degli altri e dal gap esistente tra l'autopercezione e l'eteropercezione (risultato della valutazione). Consapevoli dell'intervento di questi fattori, le valutazioni intermedie intervengono da disattinatori di questi ultimi, allineando l'autopercezione con la eteropercezione, migliorando la condivisione del sistema e la fiducia nel valutatore, in nome del principio di equità.

Tuttavia, quando si effettua un paragone tra la valutazione personale e quella degli altri, la percezione di equità può essere distorta anche se il valutato si riconosce nella valutazione stessa. Nuovamente la limitazione dei fattori di non accettazione passa attraverso la condivisione dei criteri e delle finalità della valutazione e sulla trasparenza del sistema.

Il carattere completamente soggettivo che sta dietro la percezione di equità dell'individuo lo rende difficilmente presidabile. Tuttavia lo strumento utile ad allineare la percezione con gli intenti dell'organizzazione è il colloquio di *feedback*, un momento di riflessione e condivisione aperta tra valutatore e valutato. Il colloquio è un momento di restituzione in cui insieme, valutatore e valutato, si trovano con l'intento di creare significato nei confronti del risultato della valutazione.

Allegato 5 - Aree Comportamentali e Linee Guida

1) APERTURA AL CAMBIAMENTO, FLESSIBILITÀ E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Descrizione

Questa competenza manifesta la propensione ad accogliere il cambiamento con ottimismo, incoraggiando gli altri a viverlo come un'opportunità e l'attitudine a proporre interventi innovativi per l'Organizzazione.

Linee guida comportamentali

- 1.1 Cerca soluzioni alternative alla prassi, modifica i propri obiettivi, priorità e schemi di lavoro in funzione dei cambiamenti e delle richieste dell'ambiente circostante.

- 1.2 Mette in discussione strutture, processi e procedure predefinite se nuove opportunità consentono maggiore efficacia ed efficienza.

- 1.3 Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con l'ambito in cui opera per elaborare possibili piani di azione migliorativi e innovativi.

- 1.4 Modifica il proprio comportamento per adattarsi a nuovi sistemi, procedure e metodologie adottate nel contesto organizzativo.

- 1.5 Gestisce le attività che vengono assegnate, anche se non pienamente allineate con la propria esperienza precedente o con il proprio ambito di competenza, in particolar modo in situazioni di emergenza.

Indicatori

(m_s) Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

2) LEADERSHIP E GESTIONE COLLABORATORI

Descrizione

Questa competenza manifesta l'abilità a guidare e condurre efficacemente i collaboratori, ad ascoltare, accogliere, confrontare e valorizzare i loro contributi e quelli dei colleghi, per trovare soluzioni comuni efficaci ed efficienti.

Questa competenza manifesta inoltre l'abilità a saper gestire la propria sfera emotiva in un ambiente lavorativo.

Linee guida comportamentali

- | | |
|------|--|
| 2.1 | Trasmette chiaramente gli obiettivi da raggiungere, fornendo gli strumenti e le istruzioni necessarie al loro raggiungimento. (R) |
| 2.2 | Identifica sovrapposizioni di attività o mancanze di presidio, intervenendo per eliminarle. (R) |
| 2.3 | Assegna compiti in funzione delle caratteristiche, delle capacità e, quando possibile, delle attese individuali. (R) |
| 2.4 | Trova le leve motivazionali adatte ad ogni suo collaboratore. (R) |
| 2.5 | Mostra sensibilità ai bisogni e al clima del gruppo. |
| 2.6 | Affronta le divergenze appena si manifestano, individua le radici del conflitto, per identificarne cause e possibili soluzioni. |
| 2.7 | Comunica in modo chiaro feedback puntuali, specifici e costruttivi ai propri collaboratori su risultati e modalità di lavoro, considerando le possibili reazioni dell'interlocutore e agendo per mantenere la relazione in chiave costruttiva. |
| 2.8 | Controlla le proprie emozioni conservando uno stato di equilibrio anche in presenza di forti pressioni. |
| 2.9 | I problemi che lo implicano personalmente non influenzano l'oggettività con cui analizza le informazioni necessarie a svolgere le sue attività mantenendo impegno ed efficacia positiva. |
| 2.10 | Assume su di sé la responsabilità dell'errore. |

Indicatori

(m_s) Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

(m_o) Numero di riunioni con i collaboratori.

(R) Descrittori comportamentali da associare ai soli Responsabili di Unità Organizzativa

3) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (Art. 9, comma d, D. Lgs. 150/2009)

Descrizione

Questa competenza manifesta l'abilità del valutatore nel creare fiducia e vicinanza con il collaboratore, nell'esprimere un giudizio specifico, differenziando adeguatamente i giudizi tra tutti i collaboratori e nel riconoscere elementi distorsivi nel proprio giudizio sapendoli efficacemente disinnescare.

Linee guida comportamentali

3.1	Costruisce un legame di fiducia con il valutato per aumentare il livello di accettazione della metodologia di valutazione. (R)
3.2	Raccoglie informazioni sulla base delle attività svolte e annota elementi e comportamenti osservati per usare correttamente gli indicatori e le linee guida. (R)
3.3	Valuta i collaboratori evidenziando il potenziale espresso e considerando il potenziale non espresso, identificando punti di forza e debolezza, obiettivi di sviluppo, piani di miglioramento e di formazione, li comunica e li concorda con i valutati. (R)
3.4	Riconosce l'intromissione di bias relazionali durante la valutazione e li corregge. (R)
3.5	Restituisce la valutazione periodica tramite colloqui di feedback strutturati. (R)

Indicatori

(m_s) Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

(m_o) Varianza tra le valutazioni finali dei collaboratori.

(m_o) Numero di colloqui di feedback (unici)/Numero collaboratori.

4) EFFICACIA ED ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Descrizione

Questa competenza manifesta la capacità di saper organizzare adeguatamente la propria attività lavorativa, per migliorare la propria efficacia ed efficienza, nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Linee guida comportamentali

4.1	Analizza il compito assegnato in termini di tempo e risorse, comunica in maniera adeguata al proprio responsabile fattibilità e criticità, prima di pianificare attività, compiti operativi e priorità.
4.2	Seziona in modo logico un'attività, individuando gli elementi che la caratterizzano, senza perdersi nei dettagli.
4.3	Ricostruisce le priorità, a fronte di nuove richieste, non perdendo di vista gli obiettivi e le scadenze.
4.4	Comunica efficacemente e tempestivamente al proprio responsabile le proprie difficoltà in relazione ai compiti e agli obiettivi assegnati.
4.5	Monitora il grado di raggiungimento di un obiettivo, identificando le cause degli scostamenti.
4.6	In presenza di criticità, propone o decide efficaci azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi, coinvolgendo i collaboratori e i colleghi impegnati in queste o in attività collegate.
4.7	Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, fornendo proposte, idee e soluzioni originali.
4.8	Rimane concentrato sui risultati e sugli obiettivi chiave, anche in presenza di attività parallele.
4.9	Mantiene l'efficacia anche in situazioni di rapido cambiamento.
4.10	Riesce a fare il punto della situazione fornendo adeguati chiarimenti agli interlocutori, assicurandosi che abbiano compreso il messaggio.
4.11	Possiede conoscenza nell'ambito in cui opera.
4.12	Possiede sensibilità sulla materia, tale da individuare piani di azione e proporre quesiti rivolti alla elaborazione di attività di revisione e di miglioramento.
4.13	Sviluppa linee guida dei processi e delle procedure.

Indicatori

(m_s) Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.

(m_o) Numero di interventi di revisione delle procedure (ove applicabile).

5) TEAMWORKING

Descrizione

Questa competenza consiste nel saper agevolare la condivisione delle esperienze (positive e negative) per sviluppare il processo di apprendimento attraverso la sperimentazione (*learning by doing*), nel saper condividere con i componenti del team la responsabilità di successi, errori ed insuccessi.

Linee guida comportamentali

5.1	Non interrompe l'interlocutore mentre parla, lasciando spazi di riflessione e concentrazione.
5.2	Continua a fare domande fino a quando non ha messo a fuoco ciò che desidera conoscere.
5.3	Rispetta i diversi punti di vista e le diverse esigenze, accettando le risultanze del gruppo, anche se diverse da quelle da lui proposte.
5.4	Lavora per implementare le decisioni prese dal gruppo.
5.5	Riconosce e valorizza i successi individuali e del gruppo.
5.6	Analizza successi, errori ed insuccessi utilizzando l'approccio <i>lesson learning</i> .

Indicatori

(m_s) Coerenza tra comportamento osservato e linee guida, espresso tramite un fattore qualitativo di frequenza.