

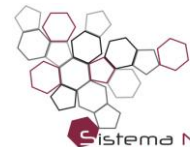
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ISPRA

Luglio 2019



ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale



Sistema Nazionale
per la Protezione
dell'Ambiente

PARTE PRIMA – PRINCIPI GENERALI

SOMMARIO

<i>PARTE PRIMA – PRINCIPI GENERALI</i>	1
1. <i>PREMESSA ALLA PARTE PRIMA</i>	5
1.1 <i>Obiettivi del documento, caratteristiche e contenuti</i>	5
2. <i>LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA</i>	7
2.1 <i>Elementi chiave</i>	7
2.1.1 <i>Il grado di attuazione della strategia</i>	8
2.2 <i>Gli indicatori</i>	9
2.3 <i>Il processo: fasi, tempi e modalità</i>	10
2.4 <i>Soggetti e responsabilità</i>	12
2.5 <i>Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</i>	13
2.5.1 <i>Valutazione individuale del personale dirigente</i>	16
2.5.2 <i>Valutazione individuale del personale non dirigente</i>	17
<i>PARTE SECONDA –: MANUALE OPERATIVO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</i>	19
1. <i>PREMESSA ALLA PARTE SECONDA</i>	20
2. <i>LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</i>	21
2.1 <i>Il metodo</i>	21
2.2 <i>I soggetti della valutazione</i>	22
2.3 <i>Gli oggetti della valutazione</i>	23
2.3.1 <i>Direttore Generale</i>	23
2.3.2 <i>Dirigenti</i>	24
2.3.3 <i>Responsabili di Area tecnologica di ricerca</i>	25
2.3.4 <i>Personale I - VIII</i>	26
3. <i>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>	27
3.1 <i>La performance organizzativa delle singole strutture</i>	27
3.2 <i>La performance complessiva dell'Istituto</i>	29
4. <i>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</i>	32
4.1 <i>La performance organizzativa (criterio a.)</i>	32
4.2 <i>Gli obiettivi individuali (criterio b)</i>	33
4.3 <i>I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c)</i>	34
4.4 <i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	35
4.4.1 <i>La differenziazione dei giudizi quale driver per un cambiamento culturale</i>	37
5. <i>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</i>	39
5.1 <i>La performance individuale del Direttore Generale</i>	39
5.1.1 <i>Performance Complessiva di Istituto (criterio a.)</i>	39
5.1.2 <i>Obiettivi Individuali (criterio b.)</i>	39

5.1.3	<i>I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)</i>	39
5.1.4	<i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	39
5.2	<i>La performance individuale dei dirigenti</i>	40
5.2.1	<i>Performance organizzativa (criterio a.)</i>	40
5.2.1	<i>Obiettivi Individuali (criterio b.)</i>	40
5.2.1	<i>I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)</i>	41
5.2.2	<i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	41
5.3	<i>La performance individuale dei responsabili di area tecnologica di ricerca</i>	42
5.3.1	<i>Performance organizzativa (criterio a.)</i>	42
5.3.2	<i>Obiettivi Individuali (criterio b.)</i>	42
5.3.3	<i>I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)</i>	43
5.3.4	<i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	43
5.4	<i>La performance individuale del personale I-VIII</i>	44
5.4.1	<i>Performance organizzativa (criterio a.)</i>	44
5.4.2	<i>Obiettivi Individuali (criterio b.)</i>	44
5.4.1	<i>I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)</i>	44
5.4.2	<i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	45
5.5	<i>La valutazione finale</i>	45
6.	IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	47
6.1	<i>Il processo di assegnazione e valutazione</i>	47
6.2	<i>L'articolazione del processo di valutazione</i>	47
6.2.1	<i>La definizione delle attese</i>	48
6.2.2	<i>L'organizzazione e la gestione del colloquio con il valutato</i>	48
6.2.3	<i>L'osservazione</i>	49
6.2.4	<i>I feedback intermedi (eventuali)</i>	49
6.2.5	<i>La valutazione dei comportamenti attuati e dei risultati raggiunti</i>	49
6.2.6	<i>Il colloquio di feedback</i>	50
6.2.7	<i>Approfondimento: Il colloquio di feedback - aspetti tecnici e consigli pratici</i>	51
6.2.8	<i>Il rapporto tra valutatore e valutato: il problema dei "grandi numeri".</i>	53
6.3	<i>La calibrazione</i>	53
6.3.1	<i>La calibrazione in fase di programmazione (dirigenti di II fascia)</i>	54
6.3.2	<i>La calibrazione in fase di programmazione (responsabili di Area tecnologica di ricerca)</i>	54
6.3.3	<i>La calibrazione in fase di valutazione (dirigenti di II fascia)</i>	55
6.3.4	<i>La calibrazione in fase di valutazione (responsabili di area tecnologica di ricerca)</i>	56
6.3.5	<i>La calibrazione per il personale I - VIII</i>	56
6.4	<i>Le procedure di conciliazione</i>	57
6.4.1	<i>I soggetti</i>	57

6.4.2	<i>La composizione dell'Organismo di conciliazione</i>	58
6.4.3	<i>La procedura</i>	59
6.4.4	<i>Diniego delle ipotesi conciliatorie</i>	60
6.4.5	<i>Conciliazione "di gruppo"</i>	60
6.5	<i>Il processo di valutazione: il ruolo dell'OIV</i>	61
6.6	<i>Le fasi e i tempi del processo di valutazione</i>	61
7.	LE GRADUATORIE DI MERITO	63
8.	APPLICAZIONE DEL SISTEMA: NORME TRANSITORIE	64
8.1	<i>L'applicazione del nuovo Sistema</i>	64
8.2	<i>Un test di valutazione per il 2019</i>	64
8.3	<i>Un test di calibrazione: la valutazione a 360°</i>	64
9.	LE COMPETENZE DI RUOLO	65
9.1	Area Realizzativa	66
9.1.1	<i>Autonomia (D)</i>	66
9.1.2	<i>Orientamento al risultato (D; R; P)</i>	66
9.1.3	<i>Qualità tecnica (P)</i>	66
9.1.4	<i>Rispetto delle procedure (P)</i>	67
9.2	Area Relazionale	67
9.2.1	<i>Capacità di relazione e comunicazione (D)</i>	67
9.2.2	<i>Collaborazione intra ed extra funzionale (R; P)</i>	68
9.2.3	<i>Condivisione e diffusione del know-how (D)</i>	68
9.2.4	<i>Senso di appartenenza (D)</i>	69
9.2.5	<i>Teamworking (P)</i>	69
9.3	Area Organizzativa	70
9.3.1	<i>Capacità di delega (D)</i>	70
9.3.2	<i>Flessibilità (R)</i>	70
9.3.3	<i>Leadership (D)</i>	71
9.3.4	<i>Problem solving (D; R)</i>	71
9.4	Area del Miglioramento	72
9.4.1	<i>Contributo all'innovazione e al cambiamento</i>	72
9.4.2	<i>Iniziativa</i>	72
9.4.3	<i>Valorizzazione del personale</i>	73
10.	GLOSSARIO DEI PRINCIPALI TERMINI UTILIZZATI	74

1. PREMESSA ALLA PARTE PRIMA

In considerazione del panorama normativo recentemente intervenuto in materia di:

- ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (d.lgs. 150/2009 e smi);
- riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (d.lgs. 75/2017)
- semplificazione degli Enti di Ricerca (d.lgs. 218/2016);

e tenuto conto degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Istituto ha ritenuto non più rinviabile la redazione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, articolato in due parti nelle quali la prima definisce i principi generali di inquadramento e funzionamento dell'intero ciclo della performance ed la seconda illustra la metodologia tecnico-operativa adottata per la valutazione della performance organizzativa e individuale.

1.1 Obiettivi del documento, caratteristiche e contenuti

Il presente documento descrive la nuova architettura del Sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi d.lgs. n. 74/2017 recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 e delle Linee Guida n. 2/2017 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nella revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (di seguito "ISPRA" o "Istituto") così come adottato con Disposizione n. 250/2010, si intende, pertanto, recepire le novità introdotte dalla normativa che negli anni è stata integrata nell'ottica di un miglioramento della qualità e delle prestazioni della Pubblica Amministrazione.

I capitoli che seguono sono stati, dunque, aggiornati al fine di recepire le modifiche intervenute in materia, partendo da una panoramica della normativa di riferimento per poi passare all'illustrazione del "ciclo della performance" con riferimento alle fasi, ai soggetti e alle modalità di svolgimento del ciclo.

Infine la descrizione del Sistema sulla base dei principi e dei criteri generali previsti dalla normativa vigente e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica conclude la prima parte del documento, lasciando spazio alla seconda parte, espressamente dedicata alla

misurazione e valutazione della performance, negli elementi di metodo e di processo, alla calibrazione delle valutazioni e alla conciliazione, fino al glossario dei termini utilizzati e alla definizione dettagliata di tutte le componenti di valutazione e della graduazione della valutazione equivalente.

2. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA

2.1 Elementi chiave

Tenuto conto di quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dal n.74/2017 e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati individuati gli elementi chiave di processo e di contenuto necessari ad identificare la tipologia di Sistema più efficace, quali:

- la coerenza del Sistema alle funzioni dell'Organizzazione, in considerazione dell'impatto gestionale, della tipologia di attività, della natura dei prodotti e servizi erogati e degli *stakeholder* di riferimento;
- la flessibilità nel tempo: considerata la costante evoluzione normativa a cui l'Ente è tenuto a uniformarsi, è essenziale intraprendere un cammino che permetta di procedere lungo il percorso stabilito, consentendo al tempo stesso la possibilità di aggiustamenti in corso d'opera;
- l'enfasi sui processi organizzativi e non solo sui risultati, in quanto: (a) una Pubblica Amministrazione svolge attività soggetta a valutazione di *outcome* (impatto) molto più che di *output* (risultati); (b) gli impatti di tali attività sono misurabili e valutabili soprattutto a lungo termine; (c) il controllo dei processi organizzativi, dei comportamenti e della qualità delle scelte effettuate può rappresentare una prima forma di garanzia della producibilità degli impatti attesi di lungo termine;
- il coinvolgimento delle risorse umane, con l'intento di cogliere, attraverso l'implementazione del modello proposto, un'occasione di formazione individuale e di creazione di nuove convinzioni e valori manageriali all'interno dei gruppi.

Il Sistema si pone come strumento tecnico che garantisce l'integrazione e la corretta applicazione delle varie fasi del Ciclo della performance e l'univocità di direzione degli sforzi compiuti dall'Organizzazione e dal suo personale.

In tal senso, seguendo le fasi del Ciclo:

1. nella fase di pianificazione e programmazione il Sistema "fornisce" agli Organi di vertice e al management i dati delle performance attuali e passate e "riceve" le indicazioni strategiche che andranno ad alimentare il Sistema per le fasi successive del Ciclo;

2. nella fase di negoziazione e programmazione operativa, il Sistema fornisce i dati per la formulazione dei programmi di dettaglio e riceve i KPI di dettaglio;
3. nella fase di monitoraggio il Sistema misura lo stato di avanzamento di realizzazione degli obiettivi e consente ai KPI *owners* di agire tempestivamente per correggere eventuali situazioni di criticità;
4. nella fase di misurazione e valutazione, il Sistema provvede a fornire il grado di raggiungimento dell'obiettivo e a supportare la valutazione finale;
5. il Sistema fornisce, infine, i dati per la predisposizione della reportistica per la rendicontazione interna ed esterna.

L'implementazione del Sistema deve essere un obiettivo supportato da azioni di accompagnamento graduale e di gestione del cambiamento, per evitare che "crisi di rigetto" tradiscano l'efficacia dell'iniziativa e che il rispetto della norma prevalga sull'utilità gestionale del modello di riferimento.

Nelle fasi di monitoraggio e a consuntivo il Sistema deve consentire di evidenziare il livello di raggiungimento degli obiettivi e l'effettiva realizzazione di quanto programmato.

2.1.1 *Il grado di attuazione della strategia*

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è costituito da quell'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* del nostro Istituto, definendo al contempo i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi.

Il Sistema deve assicurare, in prospettiva:

- il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, attraverso una revisione periodica e, quindi, un innalzamento progressivo degli standard di qualità;
- l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati da operare attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici.

Con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 218/2016 e ai fini della programmazione pluriennale, gli Enti di ricerca elaborano un Piano Triennale di Attività (PTA), a scorrimento annuale, il quale deve essere valutato e approvato dal Ministero vigilante, anche ai fini della identificazione e dello sviluppo degli obiettivi del Sistema.

Il grado di attuazione delle linee strategiche definite dalle Amministrazioni deve essere misurato attraverso la definizione di piani di azione di medio-lungo periodo e di chiari obiettivi specifici che traducano le azioni in obiettivi pluriennali. Ad essi devono essere collegati specifici indicatori di risultato e target in grado di misurarne lo stato di attuazione. Al fine di garantire l'efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo (che sia esso specifico o annuale), è fondamentale che l'indicatore abbia una sua consistenza e validità.

2.2 Gli indicatori

Lo schema suggerito all'appendice n. 1 delle Linee Guida n. 1/2017 e al paragrafo 4.2 delle Linee Guida n. 2/2017 suggeriscono l'individuazione alcune tipologie di indicatori e delle loro dimensioni che possono essere utilizzate nell'ambito di misurazione della performance.

In particolare, nelle linee guida sul Piano della (n. 1/2017) sono state introdotte le principali **dimensioni degli indicatori** da utilizzare per la misurazione della *performance* organizzativa, che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art.8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017.

Esse sono:

- lo **stato delle risorse**, come presupposto della *performance* organizzativa: come si può migliorare l'efficienza e l'efficacia di una struttura se non si conosce, non si tiene conto e non si migliora lo stato delle risorse dell'amministrazione a livello quantitativo ed a livello qualitativo?
- l'**efficienza** e l'**efficacia**, che costituiscono il nucleo centrale della *performance* organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa e individuale;
- l'**impatto**, quale orizzonte e traguardo ultimo della *performance* organizzativa.

Efficienza, efficacia e impatto si riferiscono alle attività dell'amministrazione e ai suoi risultati nel breve e nel lungo periodo¹.

Per quanto concerne i **requisiti degli indicatori**, le Linee Guida stabiliscono che il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

¹ Per gli approfondimenti sul tema, si rinvia alla Linea Guida sopra citata e pubblicata al link <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/02-01-2018/linee-guida-performance-ministeri>.

- **precisione /significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori 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

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, deve possedere i seguenti requisiti:

- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- **misurabilità/affidabilità**: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione. Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità. Le autodichiarazioni poco si sposano con questo requisito.

Il target è il livello di risultato per il quale si considera adeguatamente raggiunto l'obiettivo. Si potrebbe anche definire come la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore e, deve essere individuato in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'Amministrazione (*trend* temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*). Il riferimento deve essere misurabile, preciso e preferibilmente definito in termini quantitativi e temporali.

Si segnala che il ruolo dell'OIV è fondamentale nel processo di definizione degli indicatori a due livelli. Innanzitutto nel verificare che la definizione degli indicatori sia il frutto di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti in questo processo; in secondo luogo per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori.

2.3 Il processo: fasi, tempi e modalità

Il processo ottimale per la realizzazione del ciclo della performance nella modalità in cui è stato descritto nei paragrafi precedenti, è rappresentato dalle seguenti dimensioni:

- la dimensione *amministrativo-contabile*: è quella che illustra la scadenze degli adempimenti legati alla presentazione dei documenti di programmazione finanziaria dell'Ente;²
- la dimensione della riforma: illustra le scadenze dell'Ente ai sensi del d.lgs. n.150/2009 e smi³;
- la dimensione gestionale: illustra le azioni necessarie per alimentare il Ciclo della performance con l'ausilio del Sistema⁴.

Assumendo come punto di partenza il 30 maggio dell'anno *t*, data entro la quale il Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo amministrativo-gestionale) individua le indicazioni strategiche per il successivo triennio, il Ciclo della performance si svolge come segue:

1. entro il 31 luglio dell'anno *t*, vengono definite le Linee Prioritarie di Attività (LPA) - che costituiranno parte integrante e sostanziale del Piano Triennale delle Attività (art. 7 D.lgs 218/2016) e che rappresenteranno gli obiettivi specifici nel Piano della Performance – indicando la previsione delle risorse finanziarie necessarie alla realizzazione delle attività sottese;
2. nello stesso mese di luglio dell'anno *t* viene avviata la fase di individuazione delle risorse da stanziare in bilancio e la definizione degli obiettivi annuali riferiti alle singole Strutture per l'anno *t+1*;
3. entro il 10 ottobre dell'anno *t*, viene predisposto e adottato il Piano Triennale di Attività per l'anno *t+1* ed inviato al Ministero Vigilante per la sua approvazione⁵;
4. entro il 31 ottobre dell'anno *t* viene approvato il bilancio di previsione per *t+1* annuale e triennale da parte del CdA;
5. nel mese di novembre/dicembre ciascuna Struttura, sulla base delle risorse definitivamente approvate, procedono a definire i piani *operativi* tenuto conto anche dei risultati del monitoraggio infrannuale del Piano della performance dell'anno *t*;
6. entro il 31 gennaio dell'anno *t+1* va approvato il Piano della Performance, il quale si compone degli obiettivi, dei target e degli indicatori;
7. nel mese di febbraio si avvia il processo di consuntivazione e misurazione della

² In ISPRA il soggetto di riferimento è il Servizio AGP-BIL.

³ In ISPRA il soggetto di riferimento è l'OIV.

⁴ In ISPRA soggetto di riferimento è il Servizio DG-SGQ.

⁵ Il Ministero vigilante deve esprimersi entro il termine di 60 giorni, decorsi i quali il documento si intende tacitamente approvato

- performance organizzativa (performance complessiva dell'Istituto) riferita alle attività realizzate e degli obiettivi raggiunti dell'anno t ;
8. nei mesi tra marzo e maggio e sulla base degli esiti della fase di consuntivazione, si procede alla valutazione della performance individuale riferita agli obiettivi individuali assegnati e raggiunti per l'anno t ;
 9. entro il 30 aprile l'OIV attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e predispose la Relazione OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
 10. al 30 giugno dell'anno $t+1$ la Relazione sulla Performance riferita all'anno t deve essere validata dall'OIV;
 11. nel mese di luglio si avvia il monitoraggio semestrale dell'anno $t+1$ sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati nel Piano della Performance;
 12. a seguito degli esiti del monitoraggio semestrale e della eventuale variazione di dotazione di risorse, si valuta l'opportunità di procedere ad una rimodulazione degli obiettivi e dei relativi target;
 13. entro il 30 novembre l'OIV rilascia il nulla osta alla pubblicazione delle schede di monitoraggio allegata alla delibera ANAC n. 23/2013 che riguardano il collegamento tra la valutazione della performance individuale e l'erogazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità.

2.4 Soggetti e responsabilità

Un'importante novità introdotta dalla riforma legislativa riguarda la ridefinizione dei soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* (rif. art. 9 d.lgs. n. 74/2017).

Nella sua nuova formulazione la funzione di misurazione e valutazione è svolta:

- dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione dell'Istituto che più che Organo di indirizzo politico-amministrativo deve essere considerato come Organo di indirizzo amministrativo-gestionale);
- dagli OIV (per la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e per la performance individuale dei dirigenti di vertice);

- dai dirigenti di ciascuna amministrazione (per la performance individuale del proprio personale).

Nella definizione delle metodologie di misurazione e valutazione interviene anche il Dipartimento della Funzione Pubblica alla quale sono state trasferite le funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di valutazione della performance.

La Struttura predisposta a fornire supporto alla realizzazione delle attività dell'OIV è la Struttura Tecnica Permanente (DG-SGQ) che opera nelle seguenti aree di attività:

- programmazione e controllo di gestione (per tutto ciò che attiene le prestazioni organizzative);
- sistemi di valutazione del personale (per tutto ciò che attiene le prestazioni individuali);
- organizzazione e sviluppo (per tutto ciò che attiene i presupposti organizzativi abilitanti la valutazione).

Oltre ai soggetti sopra elencati, la normativa (art. 7 del d.lgs. n. 150/2009) prevede che i cittadini o gli altri utenti finali siano chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis e *"in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione"*.

2.5 Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Tra i principi e i criteri direttivi previsti dall'articolo 17, comma 1, lett. r), della legge n. 124/2015, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche e sulla base del quale è stato emanato il d.lgs. n. 74/2017, è presente la *"riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio"*.

Il comma 1-ter dell'articolo 10 del d.lgs. n. 74/2017⁶ stabilisce, altresì, che il Piano della Performance debba essere adottato *"in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione di cui all'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, o del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91"*, disponendo

⁶ Tale ultima verifica è diretta conseguenza di una lettura sistematica dei nuovi articoli 5 e 10 che rafforza la necessaria coerenza degli obiettivi strategici e operativi con gli obiettivi di bilancio.

un livello di correlazione che deve, peraltro, essere verificato dall'OIV in sede di validazione della Relazione sulla performance.

Il tema dell'integrazione tra ciclo della performance e ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio si è spesso presentato nelle riforme del sistema pubblico degli ultimi anni e richiama la necessità - ai fini di un corretto sviluppo delle diverse direttrici di programmazione - di garantire una forte sinergia tra le competenze delle strutture preposte al governo dei processi sottostanti i due cicli⁷.

Il chiaro intento del legislatore è, come al solito, quello di comunicare la centralità del collegamento tra i due cicli, sottintendendo che l'integrazione dei processi deve essere intesa come un lavoro multidisciplinare e inter-direzionale, che renda reciprocamente funzionali i contenuti dei documenti elaborati, nell'ambito dei rispettivi cicli di pianificazione/programmazione (deve trattarsi, anzitutto, di integrazione di processo e di interdipendenza metodologica).

Tale esigenza è, peraltro, connaturata ad uno degli ambiti di misurazione della performance organizzativa più ribaditi dalla normativa degli ultimi anni, ovvero quello dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

A tal fine, le Amministrazioni dovrebbero avviare la necessaria evoluzione dei sistemi a supporto della misurazione delle performance attraverso l'attivazione di un processo di integrazione prima di tutto con i sistemi di misurazione finanziaria ed economico-analitica, giacché risulta evidente che l'assenza di un sistema di rilevazione analitica dei costi non consente di misurare il grado di efficienza delle strutture e dei processi presidiati.

Recentemente il Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'esercitare i compiti di promozione, indirizzo e coordinamento, ha diffuso apposite linee guida in materia di predisposizione del Piano della Performance per il triennio 2018-2020.

⁷ Uno dei momenti fondamentali per l'integrazione delle due fasi è costituito dall'identificazione delle risorse finanziarie funzionali al raggiungimento degli obiettivi operativi, tenendo presente che non tutti gli obiettivi necessitano di specifiche risorse finanziarie. Il coordinamento dovrebbe riguardare sia la fase di definizione degli obiettivi (definizione della struttura degli indicatori e individuazione dei target) che la fase di misurazione degli obiettivi (utilizzo dei dati per la rendicontazione).

Queste, ancorché indirizzate ai Ministeri, riportano indicazioni di carattere generale, utili anche per tutti gli altri enti.

Rispetto al tema dell'integrazione con il ciclo di programmazione finanziaria di bilancio si segnalano le seguenti indicazioni:

1. il Piano deve acquisire la sua funzione di strumento di pianificazione e programmazione e perdere quella di adempimento burocratico;
2. *“Integrazione non significa coincidenza”* o mera trasposizione di contenuti. Le amministrazioni devono perseguire un'integrazione in termini di coerenza fra i contenuti del ciclo delle performance e di programmazione finanziaria, nel rispetto dei compiti e delle responsabilità di ciascuno percorso programmatico. Il riferimento alla nota integrativa e al piano degli indicatori nell'elaborazione del Piano della Performance che le norme richiedono, rafforza l'esigenza che, a tali documenti, si pervenga con un lavoro congiunto che deve interessare tutte le strutture preposte a governarli, anche per l'evidente presenza di una coincidenza temporale che impedisce di attendere il completamento dei primi, per avviare l'elaborazione del Piano;
3. nell'integrazione di processo e di interdipendenza metodologica, va sempre rispettato l'ambito di operatività e le finalità dei diversi strumenti di programmazione: gli obiettivi di bilancio incorporano informazioni sulle finalità della spesa; gli obiettivi del Piano orientano l'azione dell'amministrazione e favoriscono l'*accountability* nei confronti dei cittadini;
4. ancora una volta, viene evidenziato in modo chiaro, che lo sviluppo di una correlazione tra gli obiettivi di bilancio (riportati nella nota integrativa e nel piano degli indicatori) e gli obiettivi specifici del piano della performance deve trovare adeguato supporto nei sistemi di controllo direzionali di gestione che le singole Amministrazioni attivano e, quindi, dipende (ed è influenzata) dal grado di maturità dei predetti sistemi.

Il collegamento dell'intero ciclo di gestione della performance con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dovrebbe essere garantito a partire dal processo di definizione delle linee strategiche dell'Istituto e quello di bilancio e il raccordo tra i due cicli potrà essere reso possibile soltanto se saranno rispettate le seguenti premesse:

- la coerenza del calendario del processo di programmazione;

- il coordinamento di tutti gli attori coinvolti nel ciclo di gestione delle performance;
- l'integrazione a livello degli strumenti di rilevazione e analisi⁸;
- il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (art. 19, comma 1 e 3, e art. 20 del d.lgs. n. 91/2011).

Con riferimento al punto 1, la tempistica di programmazione del ciclo delle performance in ISPRA⁹ dovrebbe prevedere l'approvazione del PTA (documento di programmazione triennale che individua le linee strategiche e le azioni prioritarie che l'Istituto intende realizzare nel triennio successivo) entro il mese di settembre dell'anno t per l'anno $t+1$ per le seguenti motivazioni:

- la definizione degli obiettivi programmatici dell'ente non può non avvenire che a valle della rendicontazione delle attività relativa all'anno precedente e, quindi, successivamente al mese di giugno, termine entro il quale la rendicontazione si conclude con la relazione sulla performance;
- per consentire di provvedere agli ulteriori adempimenti volti alla definizione degli obiettivi operativi è necessario che l'avvio dell'iter di individuazione delle linee strategiche e delle azioni prioritarie (inclusa l'approvazione del PTA), si concluda entro il mese di settembre, anche per consentire la redazione definitiva del bilancio preventivo per l'anno $t+1$, da trasmettere (entro il 31 ottobre) agli Organi di competenza per la successiva approvazione.

2.5.1 Valutazione individuale del personale dirigente

Il nuovo articolo 7 introduce alcune modifiche all'articolo 9 del d.lgs. n. 150 del 2009, relativamente agli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

In particolare la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti deve essere collegata:

⁸ In questa sede è utile richiamare quanto sostenuto dal Consiglio di Stato in sede di parere sulla bozza di decreto di modifica del d.lgs. n. 150/2009 e precisamente nella parte in cui afferma come sia necessario che i sistemi di *valutazione* "siano alimentati direttamente ed in automatico dal sistema del controllo di gestione e di gestione del bilancio". Ciò anche perché, come sostenuto dal medesimo Consiglio di Stato, "i moduli analogici di misurazione, comunque facilmente manipolabili, appaiono inadeguati a fornire dati utili per la valutazione".

⁹ Fermo restando quanto descritto nelle sezioni precedenti a livello metodologico, per la parte riguardante i sistemi informativi di supporto al controllo presenti in Istituto, si segnala che negli anni è stato attivato un progetto orientato alla costruzione dei sistemi informativi volti alla sistematizzazione dei dati finanziari, con un raccordo alla contabilità economico-patrimoniale. Tuttavia, ad oggi, e nonostante le segnalazioni effettuate in più sedi dall'OIV, non sono ancora stati attivati i necessari moduli integrativi per il monitoraggio e il controllo delle risorse economiche, strumentali e umane necessarie a perseguire gli obiettivi istituzionali.

- a) *“agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva”*. In tal senso, la valutazione si lega al raggiungimento di obiettivi quantitativi, basandosi sui risultati numerici che il ruolo può generare/influenzare con la propria azione e che esprimono il contributo specifico della posizione organizzativa alla strategia dell'Amministrazione (es. tempestività dell'azione, numero di contenziosi, volume dei test effettuati, numero di controlli ecc.). La novità più rilevante del nuovo articolo, consiste nell'attribuzione di un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ovvero alla performance di Struttura;
- b) *“al raggiungimento di specifici obiettivi individuali”*;
- c) *“alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate”*. In tal senso, la valutazione è legata ai comportamenti espressi che rappresentano le competenze agite, ossia le modalità con le quali ci si aspetta siano svolte le attività assegnate per ottenere i risultati definiti;
- d) *“alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del d.lgs n. 165/2001, è collegata, altresì, al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale. La definizione delle modalità tecnico-operative attraverso le quali l'Istituto applica la valutazione della performance individuale ai dirigenti è rappresentata nella seconda parte del documento.

2.5.2 Valutazione individuale del personale non dirigente

Il d.lgs n. 74/2017 sancisce che ciascun Dirigente deve procedere alla valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale non dirigente sott'ordinato.

Anche la valutazione del personale non dirigente deve essere correlata ai comportamenti agiti (competenze) e agli obiettivi individuati secondo i criteri descritti nei paragrafi precedenti, con la sola eccezione che per gli obiettivi assegnati al personale possono essere di gruppo anziché individuali.

In termini di processo, la valutazione della prestazione individuale del personale non dirigente non si discosta concettualmente da quella del personale dirigente, e comprende la stessa sequenza di fasi delle quali sarà dato maggior rilievo nella seconda parte di questo documento.



ISPRA
Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale



Sistema Nazionale
per la Protezione
dell'Ambiente

PARTE SECONDA – MANUALE OPERATIVO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1. PREMESSA ALLA PARTE SECONDA

La revisione del D.lgs. n. 150/2009 operato dal D.lgs. n. 74/2017 ha focalizzato l'attenzione sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito, per brevità di esposizione SMVP) che la nuova norma prevede sia aggiornato annualmente, nell'intenzione di permettere al sistema di adattarsi, in maniera flessibile e con approssimazioni successive, a diventare strumento di riferimento coerente con il ciclo della performance.

Definito il nuovo impulso, anche ISPRA ha avviato la revisione del proprio Sistema, mettendo a frutto le esperienze tratte dai cicli di misurazione e valutazione precedenti, aggiustando quegli elementi che si sono evidenziati come particolarmente critici o inefficaci, ed integrando il Sistema –con un'ottica di gradualità- con strumenti di valutazione collettiva ed individuale estesi a tutta la popolazione dell'Istituto come previsto dal quadro normativo vigente.

Oltre all'analisi critica delle risultanze dei precedenti cicli di misurazione e alle indicazioni di carattere generale contenute nella norma specifica, la redazione della revisione del Sistema ha anche attinto dai contenuti pubblicati nelle due Linee Guida a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica sul piano della performance (giugno 2017) e sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (dicembre 2017), indirizzate primariamente ai Ministeri ma i cui principi sono considerati validi anche per tutti i comparti del PU, oltre che dal costruttivo confronto con l'Ufficio Valutazione della Performance all'interno di uno specifico Laboratorio finalizzato proprio all'individuazione delle migliori modalità di estensione di tali principi generali attraverso l'analisi delle specificità proprie del cluster degli Enti Pubblici di Ricerca non vigilati dal MIUR.

2. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

2.1 Il metodo

La valutazione del personale si fonda su un metodo plurifattoriale basato su:

- le competenze professionali dimostrate (comportamenti organizzativi);
- la *performance* organizzativa dell'unità di appartenenza.

La scelta metodologica è stata guidata dall'esigenza di allineamento a due direttrici principali: la prima di carattere normativo, la seconda di carattere aziendalistico, fortemente interconnesse.

In riferimento alla prima, già a partire dal 1993, con il D. Lgs. n. 29/1993, viene introdotta la "valutazione degli obiettivi". Lo stesso concetto viene ripreso ed ampliato con il D.lgs. n. 286/1999 il quale, nell'ambito della riforma dei controlli interni, rinnova l'obbligo di introdurre, nelle Pubbliche Amministrazioni, la valutazione della "prestazione" del personale dirigente, in termini di "risultati" e di "competenze organizzative", ovvero delle capacità dimostrate dal dirigente nella realizzazione e nella conduzione dei progetti, nei rapporti con il personale e nella gestione delle risorse finanziarie e umane.

Questa scelta normativa, confermata anche con i successivi interventi legislativi in materia di riordino del Pubblico Impiego, si fonda sul modello teorico di valutazione cosiddetto misto, proprio perché le scienze organizzative sottolineano l'importanza e la strategicità dei modelli di valutazione che abbraccino il più ampio concetto di *performance*, ovvero di una valutazione che tenga conto non solo di risultati/obiettivi (più o meno quantificabili), ma anche dei comportamenti posti in essere per realizzarli.

I comportamenti sono prodotti dalle competenze agite dalla persona, e diventano il segnalatore della disponibilità e dell'uso della competenza. La valutazione dell'uso delle competenze e dei comportamenti messi in atto diviene così un elemento di grande rilevanza per individuare la reale prestazione in termini di cosa viene prodotto e di come lo si produce, affiancando fattori quantitativi di raggiungimento del risultato a fattori qualitativi di comportamento organizzativo.

Partendo da questa premessa di tipo metodologico, si può passare al dettaglio dei soggetti interessati alla valutazione, e dei rispettivi oggetti di valutazione.

2.2 I soggetti della valutazione

Nell'impasse generata dall'impossibilità di definire criteri generali per l'estensione della valutazione della prestazione professionale per il personale tecnologo e ricercatore e che quindi tenessero conto tanto della "performance individuale", così come intesa dal d.lgs. n. 150/2009, quanto dei risultati dell'attività di ricerca e tecnologica, gli Enti Pubblici di Ricerca non si sono complessivamente sbilanciati nell'applicazione dei modelli di valutazione individuale a tutto il personale, limitandosi ai dirigenti, soggetti già interessati da valutazioni – sebbene non obbligatorie - ai sensi del d.lgs. n. 286/1999.

ISPRA non ha fatto eccezione, e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance redatto ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e l'allegato Manuale operativo per la valutazione sono stati rivolti soprattutto al personale dirigenziale di ruolo o con incarico dirigenziale ex art. 19 commi 4 e 6 del d.lgs. 165/2001, con limitati e marginali sconfinamenti al personale dei livelli IV-VIII per quel che riguarda la performance individuale.

Solo nel corso del tempo, anche sulla base dei ripetuti richiami al rispetto dell'impianto normativo vigente da parte del DFP e del MEF, in sede di concertazione sindacale si sono adottati i risultati della performance ai fini dell'attuazione della premialità nella corresponsione delle indennità di risultato anche per il personale afferente ai livelli IV-VIII, senza che però questo passaggio sia stato formalmente integrato nel SMVP in vigore.

La riforma del d.lgs. n. 150/2009 ad opera del d.lgs. n. 74/2017 e la produzione di linee guida a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica hanno contribuito a riportare al centro dell'attenzione il ciclo della performance e la necessità di attuare pienamente la normativa vigente con l'estensione della misurazione e valutazione della performance individuale a tutto il personale.

ISPRA coglie quindi l'occasione fornita dal d.lgs n.74/2017 – il quale richiama alla revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - per revisionare in chiave critica e migliorativa il proprio modello di misurazione e valutazione estendendo la valutazione della performance individuale a tutto il personale.

Il prospetto raffigurante l'insieme dei valutatori e dei valutati proposto in questa revisione del sistema è il seguente:

Valutato	Valutatore
Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione
Responsabile di struttura dirigenziale generale	Direttore Generale
Responsabile di struttura dirigenziale non generale	Direttore Generale o Responsabile di struttura dirigenziale generale
Responsabile di area tecnologica di ricerca ¹⁰	Direttore Generale, Responsabile di struttura dirigenziale generale/non generale più prossimo nella gerarchia organizzativa
Personale I - VIII	Direttore Generale o Responsabile di struttura dirigenziale più prossimo nella gerarchia organizzativa

Nel seguito della trattazione, per facilità di esposizione e ove non sia strettamente necessaria la distinzione, con il termine “*dirigente*” verrà indicato il personale con qualifica dirigenziale generale e non generale.

2.3 Gli oggetti della valutazione

2.3.1 Direttore Generale

L'art. 14 comma 4, lettera e) del d.lgs. n. 150/2009 prevede che sia l'Organismo Indipendente di Valutazione il soggetto deputato a proporre agli organi di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice, e la revisione normativa ha lasciato inalterata la precedente disposizione senza, tuttavia, indicare esplicitamente i criteri su cui basare la valutazione, lasciando quindi sostanzialmente inespresa¹¹ e dunque alla libera interpretazione della singola Pubblica Amministrazione la definizione dei criteri di valutazione del Direttore Generale.

Si intende sostanzialmente confermare quanto già adottato nel Sistema precedente, individuando, quindi, per il Direttore Generale, gli stessi criteri di valutazione adottati per tutta la dirigenza pur riconducendoli alle opportune specificità del ruolo, ovvero:

¹⁰ Nell'attuale struttura organizzativa la valutazione dei Responsabili delle aree tecnologiche di ricerca e del personale afferenti la Presidenza viene comunque attribuita al Direttore Generale, sentito il Presidente.

¹¹ Resta comunque valido l'unico riferimento costituito dalla delibera CIVIT n. 114, adottata su tale questione, che richiama la necessità di evidenziare le differenze nella metodologia di valutazione dei dirigenti di vertice in considerazione delle caratteristiche peculiari del ruolo.

- I. la *performance* complessiva dell'Istituto, emergente dalla media aritmetica delle *performance* dei Centri di Responsabilità Amministrativa¹² che determina la *performance* organizzativa che a sua volta è combinata con le risultanze della customer satisfaction dell'Istituto;
- II. il raggiungimento di eventuali e specifici obiettivi individuali assegnati dall'Organo di indirizzo amministrativo-gestionale:
- III. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Al termine dell'annuale attività di gestione, il Direttore Generale opera una autovalutazione, redigendo una relazione indirizzata all'Organismo Indipendente di Valutazione e all'Organo di indirizzo amministrativo-gestionale e che rappresenta e illustra i risultati raggiunti.

L'OIV, acquisiti tutti gli elementi relativi ai tre criteri succitati e necessari alla formulazione della proposta di valutazione finale per il Direttore Generale, predispone la proposta complessiva e la sottopone all'Organo di indirizzo amministrativo-gestionale, cui spetta la valutazione finale del Direttore Generale e l'emanazione dell'atto formale di valutazione.

2.3.2 Dirigenti

Nella revisione del d.lgs. n. 150/2009 il legislatore non ha apportato modifiche sostanziali alla valutazione della *performance* individuale dei *dirigenti* ma ha posto l'accento sulla maggior predominanza che devono assumere nell'ambito della valutazione complessiva gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, e ha al contempo introdotto quale elemento di valutazione per i dirigenti di livello generale, il collegamento al "*raggiungimento di specifici obiettivi, definiti nel contratto individuale, e di quelli individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, nonché nel Piano della performance*"¹³.

Rimangono quindi sostanzialmente immutati i quattro criteri suggeriti dal d.lgs. n.150/2009 e che prescrivono che la *performance* sia collegata:

¹² si escludono le aree afferenti alla Presidenza

¹³ Art. 9 comma 1-bis

- a. agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (nel seguito "comportamenti agiti", anche per il personale non dirigente);
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La scelta adottata da ISPRA nel proprio Sistema ricalca la prassi aziendalistica, sia privata che pubblica, per la quale i primi due criteri che attengono all'area realizzativa, assumono un peso che varia tra il 70-75% (risultati), mentre i comportamenti organizzativi, coperti dai rimanenti criteri, assumono il complementare 25-30%.

Le percentuali così distribuite sono già in linea con la raccomandazione della norma vigente, pertanto, tenuto conto di queste proporzioni e sulla base dell'analisi di contesto sui cicli di valutazione precedenti, è stato assegnato un peso complessivo del 70% per i criteri a. e b. (60% per il punto a, 10% per il punto b.) e del 30% per i punti c. e d. (15% per il punto c., 15% per il punto d.)¹⁴.

2.3.3 Responsabili di Area tecnologica di ricerca

L'affidamento della "responsabilità" delle Aree tecnologiche di ricerca, strutture complesse con specifici compiti definiti nello Statuto dell'Istituto, fa propendere per l'opportunità di riprodurre lo schema di valutazione già adottato per le altre strutture analogamente definite nello Statuto. Tuttavia, nell'ottica dell'introduzione progressiva dei metodi e strumenti di misurazione e valutazione della performance individuale, risulta altresì opportuno limitare l'ambito di valutazione agli indicatori di *performance* per rispettare la sostanziale differenza tra queste strutture e quelle di livello dirigenziale.

¹⁴ La distribuzione dei pesi nel SMVP precedente prevedeva le seguenti percentuali: criterio a) 55%, criterio b) 15%, criterio c) 25% (30% per i dirigenti di II fascia), criterio d) 5% (non applicabile ai dirigenti di II fascia)

Questo Sistema prevede quindi l'applicazione del criterio di valutazione relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, alle competenze di coordinamento dimostrate e ad obiettivi individuali definiti e uguali per tutti, che intercettino però solo la capacità organizzativo-gestionale della struttura, evitando qualsiasi riferimento alle attività tecnico-scientifica già presidiate dalla performance organizzativa.

Lo schema di valutazione da avviare nel prossimo ciclo individuerebbe quindi quali criteri:

- a. gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. il raggiungimento di obiettivi individuali relativi all'azione amministrativo-gestionale comune a tutti i responsabili;
- c. i comportamenti agiti;

rimandando a revisioni successive del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance la possibilità di assegnare, con modalità "negoziali" tra il responsabile di Area e il dirigente gerarchicamente più prossimo, ulteriori e specifici obiettivi individuali.

2.3.4 *Personale I - VIII*

Nel corso degli esercizi precedenti si è scelto quale unico parametro di valutazione della *performance* individuale del personale afferente ai livelli IV-VIII la sola misurazione della *performance* organizzativa relativa alla struttura di appartenenza.

La revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rende opportuno, oltre alla formalizzazione e la sistematizzazione del parametro di valutazione adottato, l'estensione del medesimo criterio di valutazione a tutto il personale (compresi ricercatori e tecnologi), integrandolo con la valutazione dei comportamenti agiti dal dipendente effettuata dal dirigente più prossimo nella scala gerarchica, per il quale, come abbiamo visto, viene attivato di converso il criterio della differenziazione dei giudizi.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 La performance organizzativa delle singole strutture

La *performance* organizzativa è misurata nei termini del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura individuati nel Piano della *performance*, corrispondenti agli elementi volti all'attuazione delle politiche dell'amministrazione, all'ottimizzazione dei processi, alla rilevazione della qualità dei servizi resi alla collettività, o all'efficientamento dell'uso delle risorse disponibili. .

Ad ogni struttura organizzativa sono attribuiti, nel Piano della *performance*, degli obiettivi operativi il cui raggiungimento è valutato nei termini del grado di raggiungimento dei target assegnati a ciascuno degli indicatori chiave di *performance* (*Key Performance Indicator*, KPI) definiti per ogni obiettivo.

Operativamente il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è calcolato attraverso la somma ponderale degli scostamenti dei risultati rispetto ai target di ciascun KPI, operazione ripetuta per tutti gli obiettivi declinati per la struttura, anche essi con la propria rilevanza.

Definite le seguenti variabili per il singolo obiettivo (O_i) di una struttura organizzativa;

- n_K = numero dei KPI dell'obiettivo (O_i);
- m = contatore dei KPI dell'obiettivo (O_i);
- w_m = peso dell' m -esimo KPI dell'obiettivo (O_i);
- T_m = target dell' m -esimo KPI dell'obiettivo (O_i);
- R_m = risultato dell' m -esimo KPI dell'obiettivo (O_i);

la performance P_{O_i} dell'obiettivo è dato dalla somma del suo grado di raggiungimento di ciascuno dei suoi indicatori rispetto al target fissato, in formula:

$$P_{O_i} = \sum_{m=1}^{n_K} w_m * \left(1 - \frac{T_m - R_m}{T_m} \right)$$

dove si intende che laddove il risultato R_m dia migliore del target relativo T_m , lo scostamento ($T_m - R_m$) è posto pari a zero.

Questa è la performance di un singolo obiettivo che, nel caso siano assegnati più obiettivi alla struttura X, concorrono alla performance complessiva della struttura con la stessa modalità di calcolo.

Posto che:

- j = numero complessivo degli obiettivi della struttura;
- i = contatore degli obiettivi della struttura;
- P_{O_i} = Performance dell'i-esimo obiettivo della struttura;
- W_{O_i} = peso dell'obiettivo (O_i) della struttura;

la performance organizzativa della struttura X, è pari a:

$$V_X^a = \sum_{i=1}^j w_{O_i} * P_{O_i}$$

Si rammenta che nella formula precedente, nel caso dei CRA, i w_{O_i} sono esattamente pari ai pesi assegnati dal Responsabile del CRA a ciascun obiettivo e pubblicati nel Piano della *performance*, mentre per il calcolo della *performance* organizzativa di una struttura sarà necessario normalizzare i pesi degli obiettivi di pertinenza affinché la somma dei pesi sia pari a 100.

Tali formule si applicano indistintamente per la valutazione di qualsiasi struttura organizzativa (Dipartimento, Centro Nazionale, Servizio, Area), mentre per la valutazione complessiva della *performance* dell'Istituto essa sarà data dalla media algebrica delle performance dei singoli Centri di Responsabilità Amministrativa, ciascuno dei quali si intende dia uguale contributo alla performance dell'Istituto¹⁵, ovvero la PO_{ISPRA} così come visto nel paragrafo “La performance complessiva dell'organizzazione”.

Anche in questa versione del SMVP non si terrà conto degli effetti dell'*over performance*, ovvero del superamento –spesso sistematico- del target a consuntivo. Questa programmazione troppo cautelativa, piuttosto che offrire un portafoglio di obiettivi sfidanti, restituisce obiettivi con target raggiungibili per i quali il “sincero” errore di programmazione

¹⁵ Le strutture di Presidenza sono valutate come un Centro di Responsabilità Amministrativa a sé stante: la performance complessiva è pari a quella risultante dalle aree tecnologiche di ricerca e sarà applicata, anche ai fini della valutazione individuale, al personale direttamente in staff al Presidente.

cede più volentieri il passo alla volontà di centrare facilmente il risultato pieno nella per il criterio più rilevante nella prospettiva degli effetti economici della valutazione della performance.

3.2 La performance complessiva dell'Istituto

Le modifiche apportate al d.lgs. n. 150/2009 operate dal d.lgs. n. 74/2017 hanno rafforzato il concetto della valutazione della performance complessiva dell'organizzazione richiedendo alle Amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del gradimento dei prodotti e servizi erogati all'esterno quale criterio di valutazione del (buon) operato dell'Amministrazione stessa.

Ad oggi nell'Istituto la performance complessiva è stata valutata nei soli termini del risultato della performance organizzativa, ma con l'aggiornamento del sistema si coglie l'occasione di adempiere più strettamente alla norma includendo, quale criterio, il risultato della *customer satisfaction* raccolta per il tramite dell'Ufficio Relazioni al Pubblico e di tutte le altre Unità Operative aventi un confronto diretto con l'utenza esterna.

In ISPRA è infatti attivo un sistema di rilevazione della *customer* che prevede la somministrazione di una scheda avente un set di domande "standard" comuni a tutti i servizi erogati più un ulteriore set di domande che meglio caratterizzano lo specifico servizio, e i loro risultati sono considerabili a tutti gli effetti misura diretta del gradimento dei servizi erogati presso i fruitori dei servizi stessi.

Bisogna precisare che il sistema di rilevazione della *customer* ad oggi non intercetta ancora tutti i servizi erogati dall'Istituto né tutti gli stakeholder di riferimento per cui è opportuno limitarne il contributo alla performance complessiva dell'organizzazione, in misura progressiva e proporzionale al grado di copertura della rilevazione.

La performance complessiva dell'organizzazione si compone quindi di due elementi:

- la performance organizzativa (complesso delle attività delle strutture organizzative);
- la *customer satisfaction* dei servizi erogati.

La performance organizzativa viene misurata quale media aritmetica delle performance organizzative di tutti i Centri di Responsabilità Amministrativa, indipendentemente dalla differente composizione degli stessi per numero di obiettivi o per consistenza del personale sul totale di ISPRA.

Posto che:

- j = numero dei Centri di Responsabilità;
- i = contatore dei Centri di Responsabilità;
- P_i = Performance dell' i -esimo Centro di Responsabilità¹⁶;

la performance organizzativa PO_{ISPRA} di ISPRA, è pari a:

$$PO_{ISPRA} = \frac{\sum_{i=1}^j P_i}{j}$$

Una formula analoga sarà applicata per il calcolo della customer satisfaction CS_{ISPRA} dell'Istituto, pari alla media aritmetica dei risultati complessivi raccolti per i servizi erogati dalle strutture.

- k = numero delle strutture che hanno erogato un servizio raccogliendo un feedback di customer satisfaction;
- i = contatore delle strutture;
- CS_i = Customer satisfaction dell' i -esima struttura (espressa in base 1-4);

la customer satisfaction CS_{ISPRA} di ISPRA, è pari a:

$$CS_{ISPRA} = \frac{\sum_{i=1}^k CS_i}{k}$$

A questo punto occorre specificare come combinare i due contributi per giungere alla performance complessiva dell'Istituto.

Come precedentemente illustrato, non tutte le strutture dell'Istituto svolgono attività rivolta ad utenti e stakeholder esterni accompagnando all'attività stessa un sistema di rilevazione della customer, quindi è ragionevole considerare che il contributo della CS_{ISPRA} sia meno rilevante rispetto alla performance organizzativa.

Si pone questo contributo pari, in misura massima, al 25% laddove si riscontri che il numero di strutture dell'Istituto che hanno inviato all'utenza il questionario di customer sia superiore alla metà.

¹⁶ La performance P_i è espressa in base 1-4, in stretta analogia con il sistema di valutazione individuale (cfr. capitolo successivo) e coerentemente con la scala di giudizio del sistema di customer satisfaction.

Diversamente, al fine di mantenere quale elemento di coerenza la rappresentatività del criterio di soddisfazione dell'utenza con il feedback realmente realizzato, questa percentuale scenderà (al limite a zero) laddove nessuna struttura si sia attivata per la raccolta della customer satisfaction.

In termini matematici, la percentuale X_{CS} con cui sarà pesata la customer è pari a:

$X_{CS} = 25\%$; se il numero delle strutture N_j che hanno raccolto la customer è pari o superiore al 50% del numero totale di strutture N_{TOT} di ISPRA;

$X_{CS} = \left(\frac{2 * N_j}{N_{TOT}} \right) * 25\%$ se il numero delle strutture N_j che hanno raccolto la customer è compreso tra 0% e 50% del numero totale di strutture N_{TOT} di ISPRA;

Concludendo, la performance PCI_{ISPRA} complessiva dell'Istituto è regolata dalla formula:

$$PCI_{ISPRA} = X_{CS} * CS_{ISPRA} + (1 - X_{CS}) * PO_{ISPRA}$$

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono disciplinati dall'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 in maniera differenziata a seconda che il personale valutato sia o meno in posizione di responsabilità di una unità organizzativa, dirigenziale –di livello generale o non.

Si procederà, di seguito, alla definizione del dettaglio delle modalità di misura dei vari criteri adottati, trattando – ove necessario - le specificità relative ai differenti valutati.

4.1 La performance organizzativa (criterio a.)

Alla performance organizzativa di cui al capitolo 3 si fa corrispondere il primo dei criteri definiti dall'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009, quale espressione dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità –nel caso dei dirigenti e personale in posizione di responsabilità di una unità organizzativa- e quale espressione alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza per tutto il resto del personale.

La performance organizzativa interviene con contributi differenti alla valutazione individuale del personale a seconda dei profili, che sono riassunti nella tabella seguente:

Profilo professionale	Peso percentuale del criterio a) performance organizzativa sulla valutazione della <i>performance</i> individuale
Direttore Generale	40% ¹⁷
Dirigenti di I fascia	60%
Dirigenti di II fascia	60%
Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca	70%
Personale I-VIII	85%

¹⁷ Per il Direttore Generale si computerà per questa voce la Performance complessiva dell'Istituto PCI_{ISPRA}

4.2 Gli obiettivi individuali (criterio b)

In linea generale, la formulazione degli obiettivi individuali non si dovrebbe discostare in maniera significativa da quella adottata per gli obiettivi che vengono solitamente attribuiti alle strutture: anche essi devono rispettare i canoni di misurabilità e oggettività.

Gli obiettivi individuali sono quindi risultati da raggiungere che vengono assegnati al valutato direttamente dal superiore gerarchico e che possono riguardare obiettivi tecnico-scientifici quanto finanziari, gestionali, amministrativi.

Al di là della specifica caratterizzazione degli obiettivi individuali assegnabili ai diversi profili professionali di cui si darà maggior dettaglio nei paragrafi successivi, il criterio b) interviene con contributi differenti che sono riassunti nella tabella seguente:

Profilo professionale	Peso percentuale del criterio b) obiettivi individuali sulla valutazione della <i>performance</i> individuale
Direttore Generale	45%
Dirigenti di I fascia	10%
Dirigenti di II fascia	10%
Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca	10%
Personale I-VIII	non applicabile

Analogamente a quanto avviene con la performance organizzativa, la valutazione complessiva del criterio di valutazione degli obiettivi individuali sarà pari alla media ponderata dei giudizi assegnati dal valutatore al grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Il valutatore esprimerà il giudizio (G) sul grado di raggiungimento dell'obiettivo in termini numerici su una scala da 1 a 4, secondo la seguente legenda:

1. obiettivo non raggiunto
2. obiettivo parzialmente raggiunto;
3. obiettivo raggiunto;
4. obiettivo raggiunto al di sopra delle attese.

Posto che:

- m = numero complessivo degli obiettivi individuali;
- i = contatore degli obiettivi individuali;

- G_{O_i} = giudizio dell'i-esimo obiettivo della struttura;
- W_{O_i} = peso dell'obiettivo individuale (O_i);

$$V^{b.} = \sum_{i=1}^m w_{O_i} * G_{O_i}$$

Il punteggio complessivo V^b del criterio b. sarà costituito dalla somma ponderata delle valutazioni assegnate a ciascun obiettivo individuale.

4.3 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c)

Le competenze di ruolo (visibili attraverso il comportamento agito) oggetto di valutazione fanno riferimento a quattro distinte aree comportamentali, corrispondenti alle capacità di tipo realizzativo, relazionale, organizzativo e di miglioramento.

Tali aree sono state, a loro volta, articolate in un elenco di caratteristiche ritenute significative per la valutazione della prestazione nello specifico contesto lavorativo dell'Istituto, per cui sarà necessaria una opportuna distinzione tra quelle individuate per i ruoli dirigenziali, quelle individuate per i responsabili di area e infine e quelle individuate per il resto del personale.

Il prospetto che riepiloga l'impatto del criterio c) sulla valutazione della performance individuale per profilo è riassunto qui di seguito:

Profilo professionale	Peso percentuale del criterio c) comportamenti agiti sulla valutazione della <i>performance</i> individuale
Direttore Generale	non applicabile
Dirigenti di I fascia	15%
Dirigenti di II fascia	15%
Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca	20%
Personale I-VIII	15%

Con perfetta analogia con il calcolo dei punteggi relativi ai precedenti criteri a. e b., anche per la valutazione delle competenze si procederà al calcolo della media ponderata dei giudizi che esprimono il livello di comportamenti agiti dai dipendenti, che sono a loro volta espressi in termini numerici su una scala da 1 a 4, secondo la seguente legenda:

1. competenza agita al di sotto delle aspettative;
2. competenza agita in linea con le aspettative;
3. competenza agita sopra le aspettative;
4. competenza agita molto oltre le aspettative.

Posto che:

- h = numero complessivo delle competenze valutate;
- i = contatore delle competenze;
- C_i = giudizio espresso per l' i -esima competenza;
- W_i = peso attribuito alla i -esima competenza;

$$V^c = \sum_{i=1}^h W_i * C_i$$

4.4 La differenziazione dei giudizi (criterio d.)

Le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance indirizzate ai Ministeri a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica ribadiscono la fondamentale importanza della differenziazione delle valutazioni vista come condizione di efficacia di tutto il SMVP oltre che un obbligo sancito dal d.Lgs n. 150/2009.

L'attuale SMVP mantiene intatto il meccanismo di calcolo del punteggio che costituisce il contributo alla valutazione della performance di cui al criterio d., che è determinato dal livello di differenziazione dei giudizi espressi in merito alle competenze professionali e manageriali di cui al criterio c.

La formula proposta per la definizione del grado di differenziazione tiene conto sia della significativa variabilità dei giudizi sulle singole competenze professionali e manageriali, sia della effettiva definizione di una gerarchia di merito tra i valutati, ovvero sulla diversificazione del punteggio complessivo di cui al criterio c. (V^c).

Definite dunque le seguenti variabili:

- \underline{N} il numero complessivo delle valutazioni attribuite dal valutatore e quindi determinato dal prodotto degli \underline{n} valutati e delle \underline{c} competenze che compongono la scheda di valutazione di cui al criterio c.;
- $\overline{w^c}$, pari al valore medio delle valutazioni espresse sulle competenze;

- w_i^c , pari all' i -esima valutazione del campione di N elementi;
- \bar{V} , pari al valore medio dei punteggi complessivi di cui al criterio c . assegnati agli n valutati;
- V_j^c pari al punteggio complessivo del j -esimo valutato;

e calcolate le due grandezze σ_w , deviazione standard delle singole valutazioni attribuite alle competenze professionali e manageriali:

$$\sigma_w = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (\bar{w}^c - w_i^c)^2}}{N - 1}$$

e σ_V deviazione standard dei punteggi complessivi:

$$\sigma_V = \frac{\sqrt{\sum_{j=1}^n (\bar{V}^c - V_j^c)^2}}{n - 1}$$

il punteggio V^d relativo alla differenziazione dei giudizi sarà determinato dalla formula:

$$V^d = 1 + \frac{0,5 * \sigma_w + 2,5 * \sigma_V}{1,5}$$

Questa formula deve essere applicata per ogni “cluster” di valutazione, ovvero l’insieme omogeneo dei soggetti valutati dal soggetto valutatore, come ad esempio l’insieme dei dirigenti di II fascia, quello dei responsabili di area e quello del personale I-VIII per il soggetto valutatore “Dirigente di I fascia”.

Infatti, in considerazione delle differenze tra i soggetti valutati e i relativi oggetti di valutazione, è opportuno il calcolo separato del punteggio $V_{cluster}^d$, e il contributo complessivo sarà la media aritmetica risultante dei punteggi del punteggio V^d .

Se uno o più cluster si rivelassero “numericamente inconsistenti”¹⁸ per l’opportuna applicazione della formula, ciò determinerà la mancata applicazione del calcolo del punteggio V^d dei corrispondenti cluster.

¹⁸ Si intenderà la formula di calcolo inapplicabile per cluster comprendenti 4 elementi (o meno)

In caso che non vi sia la possibilità di calcolare un punteggio sulla differenziazione dei giudizi per nessuno dei cluster, si dovrà procedere alla neutralizzazione del criterio: ai fini della valutazione finale il peso relativo al criterio d. verrà attribuito al criterio c.

In condizioni standard l'impatto del criterio d) sulla valutazione della performance individuale per profilo è riassunto qui di seguito:

Profilo professionale	Peso percentuale del criterio d) differenziazione dei giudizi sulla valutazione della <i>performance</i> individuale
Direttore Generale	15%
Dirigenti di I fascia	15%
Dirigenti di II fascia	15%
Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca	non applicabile
Personale I-VIII	non applicabile

4.4.1 *La differenziazione dei giudizi quale driver per un cambiamento culturale*

Come si darà conto nella sezione di questo manuale dedicata alla calibrazione delle valutazioni, è nelle intenzioni di questo Sistema di Misurazione e Valutazione della performance affidare un rilievo maggiore al criterio della differenziazione dei giudizi.

Il primo segnale è dato dall'aumento dal 5% (o zero, nel caso dei dirigenti di II fascia) al 15% del peso di questo criterio al contributo della valutazione finale per ciascun valutatore, al fine di richiamare l'attenzione sulla necessità di operare quel cambiamento culturale che obbliga i dirigenti ad affrontare il tema della valutazione del personale sottoposto con la pratica degli strumenti di valutazione.

Il secondo elemento, anche questo di netto cambiamento rispetto agli esercizi precedenti, consiste nell'**immediato** calcolo e attribuzione del punteggio relativo al criterio d., indipendentemente dagli effetti successivi alle elaborazioni e alla fase di calibrazione ex post che seguirà.

L'analisi dei risultati degli esercizi precedenti ha evidenziato una tendenza, comune a tutti i valutatori, di restituire dei set di valutazioni dei propri sottoposti appiattiti verso l'eccellenza in ogni ambito di valutazione.

Nel Sistema attuale, il criterio della differenziazione dei giudizi è calcolato (ai dirigenti di I fascia e al Direttore Generale) sulla base delle valutazioni già calibrate e non sulla base del

primo output “grezzo” fornito dal valutatore che, invece, dovrebbe essere la misura corretta, senza condizionamenti esterni, della capacità di graduazione del giudizio operata.

Poiché l’elaborazione matematica ha altresì evidenziato che il risultato calibrato ha sempre operato in termini migliorativi della performance individuale dei valutatori, si intende, a partire dall’applicazione del nuovo Sistema, disaccoppiare la valutazione fornita in prima istanza dal risultato “elaborato” che determinerà gli effetti finali (economici e non) per il valutato, nell’intento di aumentare l’attenzione dei valutatori su questo criterio.

Un terzo, ultimo elemento, riguarderà invece un test, condotto per verificare tanto la bontà dei criteri applicati per la valutazione dei dipendenti finora non interessati dalla valutazione, quanto per verificare la capacità dei dirigenti (II fascia) ad applicare correttamente gli strumenti della valutazione.

Se ne darà maggiormente conto in uno specifico paragrafo nella sezione dedicata alla calibrazione.

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 La performance individuale del Direttore Generale

5.1.1 Performance Complessiva di Istituto (criterio a.)

Diversamente per quanto accade per gli altri valutati, il contributo di cui al criterio a per la performance individuale del Direttore Generale è dato dalla Performance Complessiva dell'Istituto PCI_{ISPRA} di cui si è dato conto nel paragrafo 3.2.

5.1.2 Obiettivi Individuali (criterio b.)

La parte più consistente della valutazione del Direttore Generale è relativa alla realizzazione di specifici obiettivi di grande respiro temporale e solitamente trasversali a più strutture dell'Istituto, che corrispondono alla più prossima traduzione delle linee strategiche dell'Ente e del mandato politico che il Ministero Vigilante affida ad ISPRA, normalmente mutate in indicazioni di carattere amministrativo-gestionale impartite dal Consiglio di Amministrazione.

5.1.3 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)

La valutazione del Direttore Generale non contempla l'espressione di un giudizio relativo alle competenze professionali e manageriali agite nel corso del suo esercizio in quanto non si prefigurano le condizioni, come nel caso di tutto il resto del personale dirigente o non, della presenza continua, diretta e costante del soggetto preposto alla valutazione (ovvero l'Organismo Indipendente di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto) e quindi al corrispondente monitoraggio dei comportamenti agiti.

5.1.4 La differenziazione dei giudizi (criterio d.)

Con riferimento alle modalità di calcolo di cui al paragrafo 3.5, Il Direttore Generale è soggetto valutatore per i seguenti "cluster" di valutati:

- i dirigenti di livello generale;

- i dirigenti di livello non generale;
- i responsabili di area tecnologica di ricerca;
- il personale I-VIII alle dirette dipendenze della Direzione Generale.

5.2 La performance individuale dei dirigenti

5.2.1 Performance organizzativa (criterio a.)

I dirigenti di livello generale e non generale ottengono quale valutazione della performance organizzativa il risultato del calcolo di cui si è dato conto nel paragrafo 3.1., con l'accortezza –limitatamente alle strutture non dirigenziali- di effettuare la normalizzazione dei pesi degli obiettivi di pertinenza affinché la somma dei pesi sia pari a 100.

Lo stesso principio di normalizzazione sarà applicato alle strutture dirigenziali non generali in presenza di Aree tecnologiche di ricerca da esse funzionalmente dipendenti.

5.2.1 Obiettivi Individuali (criterio b.)

La prassi adottata in ISPRA nel corso degli esercizi precedenti ha determinato l'assegnazione di **obiettivi individuali** al personale con incarico dirigenziale che sono riconducibili sommariamente a queste categorie:

- obiettivi relativi ad attività per le quali le metriche di misurazione si sono rivelate complesse e di difficile applicazione, o sia impossibile prevedere target o carichi di lavoro;
- obiettivi relativi alla gestione economico-finanziaria della struttura, alla collaborazione inter-funzionale tra strutture o al contributo ad obiettivi e processi trasversali all'Istituto che non possono essere misurati con indicatori individuali;
- obiettivi relativi esclusivamente alla sfera di attività individuale e comportamentale del dirigente, riconducibile ad esempio alle attività di controllo sui processi a rischio corruttivo o sul controllo e la gestione del personale.

Normalmente l'obiettivo individuale attiene ad attività che differiscono da quanto già declinato nella *performance* organizzativa della struttura, sebbene sia possibile individuare zone di sovrapposizione per obiettivi di particolare interesse per i quali l'inclusione nella sfera individuale opera come rafforzamento della loro rilevanza.

Obiettivi individuali tipici sono relativi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alla capacità di migliorare il benessere organizzativo del personale afferente alla propria struttura, di attrarre risorse finanziarie, di rispettare le tempistiche fissate dall'Ente, eccetera.

L'assegnazione degli obiettivi individuali sarà per quanto possibile accompagnata dalla previsione di indicatori (prodotti da realizzare, report di attività, ecc.) che possano permettere una valutazione quanto più possibile oggettiva da parte del valutatore.

5.2.1 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)

Per quanto riguarda i ruoli dirigenziali, in questa nuova applicazione del Sistema si intende mantenere le competenze comuni al "ruolo" di *dirigente* per tutte le posizioni ricoperte in Istituto, in quanto il loro carattere "strutturale" e "indefettibile" per qualsiasi posizione dirigenziale, a prescindere dalla struttura operativa di afferenza e dai contenuti tecnici dell'attività, si è dimostrato adeguato alla definizione della matrice di valutazione dei comportamenti.

Tale scelta ha pertanto confermato la validità dell'assunto, adottato nella redazione del primo SMVP, che il *dirigente* debba possedere quel bagaglio di conoscenze ed esperienze necessarie per lo svolgimento delle attività tipiche della posizione organizzativa assegnata.

L'ulteriore libertà di poter attribuire un diverso peso ponderale a ciascuna delle competenze professionali –già efficacemente sperimentata negli esercizi precedenti di valutazione della performance individuale- garantisce la necessaria caratterizzazione e tipizzazione della valutazione, per individuo e per ruolo, dove si intende che l'attribuzione di un peso ponderale maggiore debba corrispondere alle competenze su cui focalizzare l'attenzione o da sviluppare.

Per il dettaglio sulle caratteristiche attivabili per i dirigenti si rimanda nell'apposita sezione alla fine di questo documento.

5.2.2 La differenziazione dei giudizi (criterio d.)

Con riferimento alle modalità di calcolo di cui al paragrafo 3.5, I dirigenti di livello generale e non generale sono soggetti valutatori per i seguenti "cluster" di valutati:

Dirigenti di livello generale

- i dirigenti di livello non generale;

- i responsabili di area tecnologica di ricerca;
- il personale I-VIII alle dirette dipendenze della Direzione del Dipartimento, ivi compreso quello ricadente nelle eventuali aree tecnologiche di ricerca alle dirette dipendenze del Dipartimento.

Dirigenti di livello non generale

- i responsabili di area tecnologica di ricerca;
- tutto il personale I-VIII afferente la struttura dirigenziale, ivi compreso quello ricadente nelle eventuali aree tecnologiche di ricerca in cui è articolato il Servizio o il Centro Nazionale.

5.3 La performance individuale dei responsabili di area tecnologica di ricerca

5.3.1 Performance organizzativa (criterio a.)

I responsabili di area tecnologica di ricerca ottengono quale valutazione della performance organizzativa il risultato del calcolo di cui si è dato conto nel paragrafo 3.1, con l'accortezza di effettuare la normalizzazione dei pesi degli obiettivi di pertinenza affinché la somma dei pesi sia pari a 100.

5.3.2 Obiettivi Individuali (criterio b.)

Per quanto le modalità di assegnazione possano essere le medesime dei dirigenti, nell'applicazione del presente Sistema gli "oggetti" di valutazione individuale per i Responsabili di Area tecnologica di ricerca saranno obiettivi, uguali per tutti i responsabili, e dovranno intercettare le capacità organizzative e gestionali della struttura da loro coordinata.

Il set di obiettivi individuali previsti per i Responsabili di Area tecnologica di ricerca è il seguente:

- *Gestire efficientemente la comunicazione e i flussi informativi.*
- *Rispettare le scadenze e gli indirizzi formalmente impartiti dalla struttura dirigenziale di riferimento.*
- *Garantire la cooperazione con le altre strutture.*

5.3.3 *I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)*

L'estensione della valutazione della performance individuale ai Responsabili di Area tecnologica di ricerca ha imposto la necessaria riflessione su quali fossero gli aspetti maggiormente rilevanti da dover considerare nella valutazione dei comportamenti agiti, dovendo operare al contempo la differenziazione tra le competenze attivabili per il personale dirigente e la caratterizzazione di un ruolo con responsabilità, seppur limitata, di gestione ed organizzazione.

Ne è risultato un set di 5 competenze rappresentative di tutte e quattro le aree comportamentali con focalizzazione sugli aspetti di organizzazione del lavoro.

In questo primo esercizio di applicazione del nuovo SMVP le competenze assegnate saranno per tutti i Responsabili le stesse con identico peso, lasciando a momenti successivi la possibilità di ampliare il set di competenze valutabili e la modifica dei pesi ponderali.

Si richiamano qui di seguito le competenze attivate per i Responsabili di Area tecnologica di ricerca, rimandando all'apposita sezione alla fine di questo documento per il dettaglio.

- *Flessibilità*
- *Contributo all'innovazione e al cambiamento.*
- *Iniziativa.*
- *Problem solving.*
- *Orientamento al risultato.*

5.3.4 *La differenziazione dei giudizi (criterio d.)*

Nell'attuale aggiornamento del SMVP, i Responsabili di Area tecnologica di ricerca non sono designati quali soggetti valutatori (competenza questa riservata ai dirigenti ai sensi della norma vigente¹⁹) e quindi il criterio di differenziazione dei giudizi non sarà applicabile.

¹⁹ Art. 17, comma 1, lett. e-bis, D.Lgs 165/01

5.4 La performance individuale del personale I-VIII

5.4.1 Performance organizzativa (criterio a.)

Il personale I-VIII otterrà quale valutazione della performance organizzativa quella risultante dalla struttura organizzativa di afferenza.

I casi “singolari” per i quali è opportuna una specificazione riguardano il personale direttamente afferente alla Direzione Generale e alla Presidenza, per i quali si intenderà quale risultato la sola componente della performance organizzativa dell’Istituto.

5.4.2 Obiettivi Individuali (criterio b.)

Il presente Sistema non prevede l’assegnazione di obiettivi individuali né di obiettivi di gruppo (come indicato dal d.lgs. n. 150/2009) al personale afferente ai livelli I-VIII.

Si specifica, comunque, che dal punto di vista prettamente teorico, nell’ambito degli obiettivi di gruppo può rientrare tutta la partita relativa alla performance organizzativa della struttura di appartenenza, al cui risultato complessivo contribuisce il singolo dipendente con la propria attività quotidiana.²⁰

5.4.1 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo (criterio c.)

Anche per l’estensione della valutazione al personale I-VIII si è imposta una necessaria riflessione su quali fossero gli aspetti maggiormente rilevanti da dover considerare nella valutazione dei comportamenti agiti per una platea di valutati ampia e caratterizzata da una eterogeneità di mansioni e funzioni lavorative che poco si accordano con l’esigenza di adottare un sistema di misurazione e valutazione della performance espressamente orientato a valutare la singolarità dell’individuo.

²⁰ Si sottolinea che, nonostante sia complessa nonché onerosa la gestione di un sistema di valutazione individuale per una popolazione così numerosa, dove l’attribuzione di obiettivi individuali per oltre 1000 dipendenti dovrebbe prevedere anche sistemi di controllo di gestione avanzati e adeguate risorse di personale, l’attribuzione di specifici obiettivi individuali è stata considerata quale criterio per l’assegnazione e la valutazione dell’operato del dipendente che usufruisce del cosiddetto “smart working” e formalmente definito nel regolamento che disciplina questo istituto di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Si è quindi optato per la definizione di un set di poche, selezionate, competenze che potessero essere -senza alcuna difficoltà- applicabili alla totalità dei dipendenti, relative ad elementi esclusivamente intesi a intercettare i comportamenti agiti nell'ambito dell'area realizzativa, scevra da qualsiasi riferimento alla tipologia dell'attività o ad aspetti tecnici, e dell'area relazionale.

Il set di competenze tende quindi a valutare le modalità con le quali il dipendente svolge la propria attività lavorativa e il risultato di detta valutazione non si discosta significativamente dalla verifica della corretta adesione ai principi di un codice di condotta comportamentale.

Anche per il personale I-VIII, in via di prima applicazione del nuovo SMVP, le competenze assegnate saranno le stesse con identico peso, lasciando a momenti successivi, la possibilità di ampliare il set di competenze valutabili e la modifica dei pesi ponderali.

Si richiamano qui di seguito le competenze attivate per il personale I-VIII, rimandando all'apposita sezione alla fine di questo documento per il dettaglio.

- *Teamworking.*
- *Qualità tecnica.*
- *Orientamento al risultato.*
- *Rispetto delle procedure.*
- *Collaborazione intra ed extra funzionale.*

5.4.2 La differenziazione dei giudizi (criterio d.)

Anche al personale I – VIII, per gli stessi motivi di cui al paragrafo precedente, non si applica il criterio di differenziazione dei giudizi.

5.5 La valutazione finale

La valutazione finale V^F si compone attraverso la somma dei valori ottenuti nei singoli ambiti di valutazione ai quali verrà assegnato il peso indicato, per ciascun soggetto di valutazione, nei paragrafi precedenti.

Prima di affrontare nel capitolo successivo le modalità di svolgimento del processo di valutazione, appare opportuno ricapitolare i differenti ambiti di valutazione per il personale valutato ed i pesi attribuiti ai criteri di valutazione per essi attivi.

Valutato	Peso attribuito al criterio di valutazione			
	Performance organizzativa	Obiettivi Individuali	Competenze agite	Differenziazione dei giudizi
Direttore Generale	40%	45%	-	15%
Responsabile di struttura dirigenziale generale	60%	10%	15%	15%
Responsabile di struttura dirigenziale non generale	60%	10%	15%	15%
Responsabile di area tecnologica di ricerca ²¹	70%	10%	20%	-
Personale I - VIII	85%	-	15%	-

²¹ Nell'attuale struttura organizzativa la valutazione dei Responsabili delle aree tecnologiche di ricerca e del personale afferenti la Presidenza, si intendono valutate dal Direttore Generale, sentito il Presidente.

6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

6.1 Il processo di assegnazione e valutazione

La valutazione della prestazione è un processo che si sviluppa nel corso di tutto l'anno, che include attività tendenzialmente sequenziali e che, complessivamente, dà luogo ad un giudizio finale sulla prestazione.

Tale processo si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e comunicazione delle attese
- organizzazione e gestione del colloquio con il valutato
- osservazione
- feedback intermedi
- valutazione dei comportamenti agiti e dei risultati raggiunti
- colloquio di feedback

Tutte le fasi sono importanti per la definizione del giudizio conclusivo e sono rilevanti ai fini della buona riuscita di tutto il processo di valutazione della prestazione.

Questo processo attiene il rapporto tra il singolo e il valutatore, ma va inquadrato in un più ampio contesto di valutazione di tutti i soggetti che intervengono nel processo, al fine di ridurre quanto più possibile gli effetti distorsivi tipici della valutazione condotta da più valutatori.

È il tema della **calibrazione**, che verrà affrontato ampiamente dopo la descrizione dei principi generali connessi al processo di valutazione e all'articolazione delle sue fasi.

6.2 L'articolazione del processo di valutazione

Nei paragrafi successivi si darà conto, in termini di principio generale e teorico dell'articolazione del processo di valutazione, degli elementi indefettibili che dovrebbero essere alla base di un corretto e trasparente processo di definizione degli obiettivi (risultati e comportamenti agiti) che si deve instaurare tra valutato e valutatore.

6.2.1 *La definizione delle attese*

Il valutatore definisce, all'inizio del periodo di valutazione e nel modo più puntuale possibile, le attese nei confronti del valutato in termini di individuazione dei comportamenti da attuare (le competenze agite) e dei risultati da raggiungere, anche alla luce degli esiti della valutazione dell'anno precedente e con particolare riferimento alle aree di miglioramento sulle quali ci si intende focalizzare.

La scheda di valutazione rappresenta il documento con il quale il valutatore formalizza le attese nei confronti di ciascun valutato.

Tutte le attese devono essere descritte in modo completo e devono essere esplicitati in modo chiaro gli oggetti di valutazione.

6.2.2 *L'organizzazione e la gestione del colloquio con il valutato*

Una volta che il valutatore ha individuato ciò che si attende dal collaboratore, dette attese devono essere comunicate e formalmente assegnate.

Si deve, dunque, organizzare un colloquio nel quale il valutatore comunica in modo chiaro:

- le attese di ruolo codificate in obiettivi, anche in termini di comportamenti, all'interno della scheda di valutazione;
- le altre "regole del gioco" (es.: le regole di compilazione della scheda, la tempistica del processo).

Questa fase del processo assume rilevante importanza, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto di condivisione degli oggetti di valutazione concretamente declinati da parte del valutatore.

In questa fase risulta necessario il confronto tra valutatore e valutato con approccio partecipativo-consultivo²². In tal senso, sebbene l'individuazione e la definizione degli obiettivi siano di competenza del valutatore, è importante che il processo consenta di giungere a una condivisione delle attese, evitando il più possibile una mera e fredda assegnazione unilaterale.

²² Il modello decisionale partecipativo - consultivo è quello nel quale il superiore – ferma restando la sua responsabilità finale della decisione - utilizza un metodo tramite il quale il collaboratore partecipa al processo di formazione della decisione e ha la possibilità di manifestare le proprie opinioni

6.2.3 *L'osservazione*

Il valutatore osserva la prestazione del proprio collaboratore in un *continuum* temporale: l'osservazione costituisce elemento fondamentale per esprimere una corretta valutazione finale e per apportare correzioni in itinere, laddove emergano rilevanti scostamenti.

6.2.4 *I feedback intermedi (eventuali)*

Dall'attività di osservazione può emergere la necessità di rivedere le attese in relazione ai tempi o alle azioni concordate per realizzarle.

La definizione dei comportamenti attesi e dei risultati da raggiungere avviene, infatti, all'inizio dell'anno e, dunque, è opportuno effettuare verifiche intermedie al fine di, eventualmente, modificare e/o riformulare le attese, in considerazione di nuovi elementi emersi e/o della variazione delle condizioni preesistenti che impattano o modificano lo scenario nel quale il valutato svolge la propria attività.

Nell'arco del periodo di riferimento (convenzionalmente un anno), qualora intervenissero fatti di rilievo (interni o esterni all'Istituto) che determinino una modifica significativa del contesto di lavoro in cui opera il valutato e tali da compromettere il raggiungimento di un obiettivo di struttura e/o individuale, diviene necessario un aggiornamento delle attese e degli obiettivi precedentemente definiti, con l'attivazione, se necessario, anche delle necessarie procedure per adeguare il Piano della performance.

Pertanto, il valutatore può concordare con il valutato un momento di verifica intermedio, strutturato e formale, nel quale discutere:

- l'andamento delle attività;
- le previsioni "a tendere e a finire";
- eventuali azioni correttive.

6.2.5 *La valutazione dei comportamenti attuati e dei risultati raggiunti*

Al termine del periodo di valutazione, il valutatore - sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfacimento delle attese espresse a inizio periodo ed eventualmente riallineate in fase intermedia - formula la valutazione finale e la comunica al valutato.

Le valutazioni devono sempre essere riferite all'oggetto della prestazione (e non alla persona) e focalizzate su ciò che è effettivamente accaduto (risultati ottenuti/comportamenti attuati): non sono da giudicare né la posizione che la persona ricopre, né la persona in quanto tale.

Una prestazione negativa può essere collegata, in primo luogo, alla non aderenza delle attese rispetto alle risorse disponibili (ad esempio, quando i comportamenti richiesti sono distanti dalle competenze della persona). Un secondo motivo di non adeguatezza della prestazione è connesso alla scarsa motivazione del collaboratore che può essere temporanea (“in questo momento non ho voglia”) o strutturale (“questo tipo di lavoro non mi piace”; “lavorare non è fonte di soddisfazione per me”). Ci può essere, infine, qualche variabile nel contesto organizzativo (ad esempio, la tecnologia informatica, le informazioni disponibili, un clima poco “accogliente”) che possono andare ad inficiare la prestazione. Qualunque sia la causa, segnalare la non aderenza della prestazione rispetto alle attese, discutere le eventuali cause e rimuovere dubbi, difficoltà reali o percepite, è il modo per far diventare questo strumento una potente leva di orientamento e di sviluppo oltre che di spinta motivazionale.

6.2.6 *Il colloquio di feedback*

Attraverso il **colloquio di feedback**, il valutatore restituisce al collaboratore le proprie valutazioni, formulate sulla base delle attese definite ad inizio periodo e degli elementi osservati.

È un momento di fondamentale importanza in cui il valutatore e il valutato, congiuntamente, indagano ed analizzano le cause degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi. In tal senso, l'incontro fornisce al valutatore e al valutato l'occasione per riflettere (attraverso un “colloquio” e non un monologo) su come avviare un processo di sviluppo mirato, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa. Si ricorda, come già argomentato, che oggetto della valutazione sono i risultati e i comportamenti, non gli individui.

L'efficacia di questa fase non dipende solo dalla correttezza e dall'accuratezza con le quali il valutatore ha compilato la scheda, bensì dalla qualità del processo di comunicazione che si instaura, in particolar modo nel fornire feedback negativi. È infatti facile, in questi casi,

“cadere” nel giudizio sulla persona (o comunicare in modo tale che la persona si senta giudicata), innescando meccanismi di difesa poco efficaci ai fini dell’ascolto e del cambiamento di comportamento. Si tratta di una fase molto delicata, sia per il valutatore (che deve prendersi la responsabilità delle proprie valutazioni), sia per il valutato che si sente sotto esame e “a rischio”, specie se la valutazione influisce sulla retribuzione.

6.2.7 Approfondimento: Il colloquio di feedback - aspetti tecnici e consigli pratici

Le principali regole da seguire nel colloquio di valutazione sono: programmare l’incontro, concordando data e durata con l’interessato, e informare quest’ultimo sull’argomento e sulle finalità. Nel programmare il colloquio, inoltre, è necessario identificare l’ambiente più adatto per svolgere l’incontro in modo da evitare disturbi ed interruzioni.

I principali punti di attenzione cui far riferimento sono di seguito descritti ed elencati.

Prepararsi e documentarsi. Il valutatore deve analizzare il periodo trascorso, munirsi di tutti i dati e le informazioni necessarie per basarsi su fatti più che sulle sensazioni, aver tenuto “memoria” degli episodi significativi, permettere di affrontare in modo più trasparente e più aperto qualsiasi tipo di problema. È indispensabile che, per colui che valuta, la modulistica e gli strumenti tecnici non rappresentino di per sé l’obiettivo principale del colloquio, ma servano essenzialmente a guidare il processo di valutazione e a riportare le informazioni in modo strutturato.

Definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso il colloquio, individuando con chiarezza le aree che si vogliono considerare.

Guidare il colloquio senza cercare di imporre il proprio punto di vista. È necessario stabilire un rapporto collaborativo con il valutato, basato sulla disponibilità, al fine di definire obiettivi comuni ed evitare atteggiamenti di superiorità o di inferiorità (critiche dirette, accuse ecc.).

Identificare le aree di miglioramento. Il valutato deve essere incoraggiato ad esporre le aree di difficoltà, i problemi incontrati, dando modo al valutatore di offrire il proprio supporto per analizzare i punti critici e trovare delle soluzioni condivise. È, quindi, preferibile fare domande aperte che celino spunti per approfondimenti (es: *che cosa ti sembra questo*

risultato? Cosa pensi abbia portato a ciò?). Se il valutato non è in grado di identificare le aree di miglioramento, è compito del valutatore farle emergere senza colpevolizzazioni.

Ascoltare è più importante che parlare: non bisogna affrettare i tempi, ma permettere di esporre i fatti e, semmai, riassumerli per essere certi di aver interpretato correttamente.

Il colloquio può essere realizzato con diversi gradi di partecipazione e condivisione:

- *comunicazione formale e finale della valutazione* già eseguita da parte del soggetto valutatore. Tale quadro comporta l'impossibilità di confronto sui pareri espressi, nell'ottica di una comunicazione fredda e negativamente "burocratica" della valutazione formulata;
- *verifica e confronto congiunto rispetto alla scheda di valutazione* già compilata dal soggetto valutatore. In tale ottica, l'intervista assume un carattere partecipativo e prevede esplicitamente la possibilità di operare delle variazioni sui pareri espressi;
- *discussione, confronto e rielaborazione congiunta della scheda di valutazione.* Questa è una modalità di presentazione del feedback dialettica e negoziale, generalmente situata in contesti organizzativi caratterizzati da elevata maturità psicologica, disponibilità dei collaboratori e da alti gradi di capacità gestionali e manageriali dei soggetti valutatori.

A prescindere dal grado di partecipazione, la modalità più "produttiva" è comunque quella di un colloquio che non sia percepito come una formale comunicazione di valutazione, ma un atto di un processo più allargato e finalizzato allo sviluppo del personale valutato.

Una volta conclusa la fase di comunicazione dell'esito valutativo e condivise le eventuali riflessioni, diventa fondamentale formalizzare un piano di azione, ovvero pensare allo sviluppo futuro, attraverso un piano concordato che tenga conto delle aree di miglioramento individuate a seguito della valutazione.

Ancora una volta, si sottolinea che il colloquio di feedback rappresenta un momento fondamentale della gestione del personale, poiché se da un lato si identificano i risultati raggiunti e le aree di miglioramento, dall'altro si gettano le basi per lo sviluppo professionale del valutato e per una migliore qualità della relazione tra Responsabile e collaboratore.

In presenza di un efficace sistema di gestione e di una corretta relazione valutatore-valutato, il colloquio consente di affrontare tutti gli elementi significativi della prestazione con trasparenza e chiarezza.

Viceversa, errori di comunicazione, diffidenza, poca chiarezza possono rendere il colloquio infruttuoso e generare ulteriori difficoltà, soprattutto di relazione e, quindi, ridurre - in prospettiva - il rendimento del valutato.

6.2.8 Il rapporto tra valutatore e valutato: il problema dei “grandi numeri”.

Quanto su descritto rappresenta un ideale rapporto tra valutatore e valutato nel quale il confronto diretto per la comunicazione delle attese o dei risultati assume grande rilevanza. Dovendo estendere il processo di valutazione (e di concerto la comunicazione delle attese) è evidente che questa fase, seppur fortemente caldeggiata, può diventare eccessivamente onerosa per i valutatori.

Il ricorso a forme collettive di comunicazione quali incontri collettivi ad hoc, o comunicazioni di struttura più o meno formali, (informative al personale, newsletter, ordini di servizio), unitamente all’assenza di specifici obiettivi individuali ²³ e la presenza ed applicazione di un set di comportamenti da agire per tutti i valutati, facilitano il valutatore nell’espletamento della fase di comunicazione delle attese.

Maggiori cautele dovranno essere prese per la comunicazione dei risultati che, diversamente, sembra non possano lasciare grande spazio a momenti di feedback collettivo, ma debbano essere ricondotti alla sfera “individuale” del rapporto tra valutato e valutatore.

6.3 La calibrazione

La calibrazione degli approcci valutativi è un aspetto di particolare rilevanza che attiene tanto alla fase di programmazione degli obiettivi -affinché ci sia una condivisione tra tutti i valutatori nell’assegnazione di carico di responsabilità equamente ripartiti tra il personale valutato- quanto alla fase di valutazione vera e propria, in cui la necessità di incontri specifici per la condivisione delle metodologie di valutazione (ex ante) o di propria “normalizzazione” dei risultati (ex post) al fine di garantire una migliore qualità della valutazione attraverso il confronto delle risultanze dei singoli processi di valutazione avviati dai valutatori.

²³ Si ricordi che –comunque- gli obiettivi inclusi nel Piano della performance possono essere considerati quali obiettivi di gruppo per il personale I – VIII afferente alla Struttura, al raggiungimento dei quali esso partecipa.

I prossimi due paragrafi illustrano le modalità, parzialmente già adottate, di calibrazione nelle fasi di programmazione e valutazione, i cui principi sono applicabili nelle valutazioni dei dirigenti di II fascia e dei responsabili di area tecnologica di ricerca, per le quali il numero relativamente limitato di valutatori permette modalità di interazione diretta finalizzata al raggiungimento del risultato.

A parte sarà trattata la calibrazione per le valutazioni del personale I – VIII.

6.3.1 La calibrazione in fase di programmazione (dirigenti di II fascia)

La calibrazione in fase di programmazione è principalmente tesa alla definizione di attese che siano qualitativamente e quantitativamente comparabili tra tutti i soggetti valutati, affinché l'intero processo di valutazione non sia una corsa "ad handicap" con obiettivi aventi una significativa differenza nella complessità e nel carattere "sfidante" dei risultati da raggiungere.

La proposta, non sperimentale in quanto già applicata nel corso degli ultimi due esercizi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente, consiste in un sottoprocesso di "negoziazione" delle proposte di obiettivi che vede quali soggetti coinvolti i valutatori (il Direttore Generale e i Dirigenti di I fascia) e che parte dalle proposte preliminari di obiettivi individuali avanzate dai Dirigenti di I fascia al Direttore Generale che a sua volta modifica, aggiorna ed integra i set di obiettivi e da quest'ultimo nuovamente sottoposti ai Dirigenti di I fascia per le proprie considerazioni.

Tale principio può essere esteso anche alla definizione delle competenze manageriali da attivare, e il sottoprocesso può realizzarsi con differenti e concomitanti modalità, che includono la comunicazione formale e informale o l'organizzazione di sessioni plenarie.

6.3.2 La calibrazione in fase di programmazione (responsabili di Area tecnologica di ricerca)

Quanto su esposto trova immediata applicazione per la calibrazione in fase di programmazione dei dirigenti di II fascia e potrebbe altresì essere immediatamente applicabile per i Responsabili di Area tecnologica di ricerca, ma la scelta di una graduale implementazione del SMVP ha determinato, in fase di partenza, l'assegnazione predefinito

dello stesso set di obiettivi individuali e di competenze gestionali per tutti i responsabili valutati al fine di non vanificare l'esigenza di ottimale calibrazione iniziale necessaria all'accettazione delle nuove modalità di misurazione introdotte.

6.3.3 La calibrazione in fase di valutazione (dirigenti di II fascia)

Anche la calibrazione si prefigura come una fase specifica del processo di valutazione, nel quale, fatta salva l'equità nella definizione delle attese per tutti i valutati, si deve trovare quella "visione di insieme" che permetta l'equità della valutazione.

L'Istituto ha già adottato l'approccio di calibrazione delle valutazioni, sia quale momento di condivisione di metriche da applicare tra tutti i valutatori (ex ante), sia quale momento di condivisione delle valutazioni preliminari che ha aperto la discussione tra i valutatori sui necessari interventi correttivi (ex post).

La sperimentazione di entrambi gli approcci e le risultanze che essi hanno determinato non suggeriscono la definizione sistemica di uno solo di essi, in quanto entrambi i momenti possono utilmente concorrere all'ottenimento di un risultato condiviso da parte di tutti i valutatori.

In questa sede si vorrà essenzialmente sancire la necessità del ricorso a modalità che concilino le valutazioni, piuttosto che indicarne una, e quindi di integrare nel SMVP una prassi già ampiamente consolidata.

L'elemento che si è rivelato comunque determinante nella normalizzazione dei risultati è stato indubbiamente il ricorso ad un "arbitro" nella valutazione -ovvero il Direttore Generale- che, sebbene valutatore anche egli, ha utilizzato la propria visione d'insieme e la propria autorevolezza per mettere in evidenza le discrasie e le distorsioni nelle valutazioni proposte dai valutatori di prima istanza, forte anche del fatto di avere una percezione diretta (sebbene da un punto di osservazione più lontano di quello del valutatore) dell'operato di ciascun dirigente.

Il relativamente contenuto numero di dirigenti valutati (24 di II fascia) permette una gestione altrettanto relativamente semplice dell'armonizzazione dei giudizi, che -come illustrato- può avvenire in sede collegiale o con incontri personalizzati con i valutatori per una condivisione delle valutazioni finali e dello scambio di tutte le informazioni necessarie

perché il risultato sia il giusto compromesso tra l'equità del giudizio e la restituzione della valutazione al valutato che resta sempre in capo al valutatore.

6.3.4 La calibrazione in fase di valutazione (responsabili di area tecnologica di ricerca)

I principi che regolano la calibrazione in fase di valutazione per i dirigenti di II fascia possono essere facilmente applicabili, senza l'adozione di particolari modifiche o cautele, anche per la valutazione (ex ante o ex post) dei responsabili di area tecnologica di ricerca, in virtù del numero sufficientemente contenuto di valutati (nella attuale organizzazione dell'Istituto circa 45) e di valutatori (circa 10) da permettere il confronto diretto tra valutatori.

Dovendo attenere a oggetti di valutazione identici per tutta la platea dei valutati, la calibrazione si presta facilmente al più efficace momento di condivisione ex-post in sede collegiale, sebbene sia possibile effettuare, una volta acquisite le valutazioni dei valutatori, delle elaborazioni di carattere statistico che mettano in evidenza i principali indici e indicatori che forniscano ulteriori elementi (benchmark) utili alla discussione e al raggiungimento del fine di rendere le valutazioni solide ed eque.

6.3.5 La calibrazione per il personale I - VIII

La calibrazione per l'intero ciclo della valutazione individuale del personale I – VIII assume una dimensione di maggior complessità per il crescente numero di valutatori (tutti i dirigenti, nell'ordine di 28) e soprattutto dei valutati (1200), tale da non permettere gli incontri collegiali tra i valutatori, a causa della difficoltà di effettuare comparazioni multiple e risolutive dovendo teoricamente ciascun soggetto valutato essere confrontabile con i suoi pari.

E' di tutta evidenza che la calibrazione delle valutazioni per il personale debba necessariamente passare in via preliminare per una elaborazione di tipo statistico-matematica nella quale gli input (le valutazioni fornite da ogni valutatore) vengano "misurate" con indici ed indicatori di tipo statistico che possano permettere il confronto non più del "singolo dipendente", ma del cluster di dipendenti che, insieme ad esso, ha concorso alla performance organizzativa della struttura di appartenenza, agendo quei comportamenti che hanno, in misura maggiore o minore, contribuito al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Mantenendo viva l'attenzione sulla finalità della calibrazione, ovvero la mitigazione degli effetti distorsivi propri dell'ambito soggettivo del valutatore, la prima indispensabile elaborazione deve interessare la capacità di valutazione da parte del valutatore nei termini della significativa differenziazione dei giudizi, per cui è egli stesso oggetto di valutazione (criterio d.).

Questa elaborazione produrrà indici ed indicatori statistici che permetteranno l'interconfronto con le valutazioni generate dagli altri valutatori e, sulla base di questi input, successive elaborazioni finalizzate alla creazione di una base di dati quanto più possibile omogenea e capace di neutralizzare quelle distorsioni (cluster con valutazioni troppo elevate o troppo basse, indifferenziate o con varianza nulla) che ostacolano la formazione di una o più graduatorie di performance per i dipendenti.

Non è possibile una previsione di quanti e quali strumenti di normalizzazione delle valutazioni sarà necessario applicare, nella impossibilità di prevedere gli esiti delle valutazioni e le difformità tra esse ma, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si può tener conto del confronto e allineamento dei valori medi (aritmetici, geometrici e armonici) e mediani, il troncamento delle code e dei valori anomali, applicazioni di fattori correttivi alle distribuzioni, che saranno di volta in volta adottati previo test da condurre con riferimento alla possibilità di applicazione e alla rappresentatività dei campioni da trattare statisticamente.

6.4 Le procedure di conciliazione

In caso di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i loro valutati, la norma, le delibere e per ultimo le Linee Guida del DFP prevedono la possibilità di ricorrere ad una procedura di conciliazione atipica a garanzia del valutato e che verrà illustrata di seguito.

6.4.1 I soggetti

Sono soggetti della procedura di conciliazione gli organismi di conciliazione, il valutatore ed il valutato.

Ai fini della presente procedura, in coerenza con l'intero Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto di cui essa costituisce parte integrante, si intende:

- per **valutato** il soggetto le cui competenze organizzative agite e i cui risultati ottenuti vengono valutati sulla base del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* nel periodo di riferimento. A tale categoria di soggetti, allo stato attuale, appartengono i dipendenti con qualifica dirigenziale di I e II fascia, i responsabili di area tecnologica di ricerca ed il personale I - VIII;
- per **valutatore** il soggetto che definisce (a priori) le competenze e gli obiettivi attesi, osserva (in itinere), misura e valuta (a posteriori), le competenze agite e i risultati ottenuti dal valutato. A tale categoria di soggetti appartengono il Direttore Generale e i *dirigenti* sovraordinati o Responsabili della struttura di appartenenza del valutato;
- per **organismo di conciliazione** l'organismo collegiale chiamato a favorire il raggiungimento di un accordo tra le parti la cui composizione dipende dal profilo del valutato.

6.4.2 *La composizione dell'Organismo di conciliazione*

I componenti degli Organismi di Conciliazione saranno individuati di volta in volta in funzione del soggetto valutato e del suo valutatore.

I criteri per l'individuazione dei componenti degli Organismi di conciliazione suggeriscono quindi che non ci sia una definizione ex-ante dei vari Organismi, ma che essi vengano attivati e i loro componenti nominati con atto formale da parte dell'Amministrazione laddove se ne renda necessità, eliminando a priori quindi l'eventuale problematica della designazione di uno o più membri supplenti chiamati ad intervenire in caso di indisponibilità di uno dei membri effettivi o nel caso in cui uno di essi si trovi in una posizione che non garantisca la terzietà della valutazione rispetto alla istanza da trattare.

Di seguito è rappresentata in maniera compatta la composizione degli Organismi, dove con la lettera **(C)** si indica che il componente deve (possibilmente) appartenere allo stesso centro di responsabilità del valutato, con la lettera **(E)** si indica che il componente deve necessariamente appartenere ad altro centro di responsabilità del valutato, mentre con la lettera **(S)** si indica che il componente deve (possibilmente) appartenere alla stessa unità del valutato.

Valutato	Composizione dell'Organismo di conciliazione	
Dirigente I fascia	OIV 2 Dirigenti di I fascia (E, E)	
Dirigente II fascia	OIV 1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (C) <i>(se il valutatore è il Direttore Generale)</i>	1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (E) 2 Dirigente di II fascia (C) <i>(se il valutatore è il un Dirigente di I fascia)</i>
Responsabile di area tecnologica di ricerca	1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (C) 1 Responsabile di Area (C)	
Personale I - VIII	1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (C) 1 Responsabile di Area (S) 2 unità di personale con lo stesso inquadramento del valutato (S)	

La composizione degli Organismi tende a contemperare la necessaria terzietà dei valutatori, scegliendo soggetti di rango superiore non appartenenti allo stesso centro di responsabilità di appartenenza, e soggetti che possano portare il contributo “di prossimità” al tavolo di conciliazione.

6.4.3 La procedura

Il valutato che ritiene di ravvisare una non corretta valutazione da parte del valutatore, sia sotto il profilo della correttezza della procedura di valutazione seguita (come descritta nei paragrafi precedenti), sia sotto il profilo del merito, propone istanza di conciliazione indirizzando una comunicazione all'OIV e in copia al valutatore entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione.

Tale istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza idonea a rivestire carattere probatorio.

L'OIV che a sua volta provvederà ad informare il vertice dell'Istituto della necessità di attivare l'apposito organismo di conciliazione (di seguito “organismo”).

Insediatosi, l'*Organismo* si pronuncerà sull'eventuale non ricevibilità dell'istanza dandone comunicazione all'istante e all'OIV oppure, valutate le evidenze addotte, avrà facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi o audire l'istante e il valutatore anche congiuntamente.

L'istante può, se ritiene, farsi assistere da un rappresentante che può essere scelto anche tra i delegati delle Organizzazioni Sindacali di comparto.

L'*Organismo* adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale.

A conclusione delle proprie attività di cui al predetto verbale l'*Organismo* deve comunicare, congiuntamente all'istante e al valutatore, in apposita seduta, le proprie valutazioni e le eventuali proposte di conciliazione elaborate illustrandone adeguatamente le motivazioni, e a seguito di ciò le parti comunicheranno all'*Organismo* la loro volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie.

Dell'accettazione o del diniego sarà resa accurata verbalizzazione e la conseguente comunicazione dell'esito della procedura di conciliazione all'OIV.

6.4.4 Diniego delle ipotesi conciliatorie

In caso di diniego, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.

Ciascuna fase finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti, non è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

A conclusione dell'intera procedura di conciliazione, l'Amministrazione procederà all'eventuale revisione della graduatoria e al relativo conguaglio.

6.4.5 Conciliazione "di gruppo"

Nella considerazione del numero elevato di valutati e del corrispondente potenziale numero di istanze di conciliazione presentate, l'OIV, di concerto con il vertice dell'Istituto, può considerare che lo stesso organismo di conciliazione possa essere opportunamente costituito per la risoluzione di più istanze.

Per questo motivo non è stata definita una tempistica dettagliata da rispettare per ciascuna delle fasi del processo di conciliazione che, ovviamente e in maniera particolare per le fasi istruttorie, diventano strettamente dipendenti dalla quantità di istanze da trattare.

Come ricordato nel paragrafo precedente, comunque, l'intero processo finalizzato al raggiungimento di un accordo tra le parti, non è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

6.5 Il processo di valutazione: il ruolo dell'OIV

L'evoluzione normativa ha potenziato il ruolo dell'OIV relativamente al controllo e monitoraggio dell'intero ciclo della performance di cui il processo di valutazione della performance individuale è parte integrante.

Al di là dei compiti specifici attribuitigli dalla norma, e da quelli descritti in questo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'OIV effettuerà il presidio costante di tutte le fasi del processo per il tramite della Struttura Tecnica Permanente (STP), ed in particolare per quanto riguarda i sottoprocessi di calibrazione, nella quale, supportato dalla STP, garantirà la terzietà nel trattamento ed elaborazione dei dati.

6.6 Le fasi e i tempi del processo di valutazione

La tabella seguente riporta, in sintesi, le principali fasi operative del processo di valutazione, indicandone la tempistica.

Si precisa che per contemperare le tempistiche inerenti l'assolvimento gli obblighi derivanti dalla adozione e pubblicazione del Piano della performance entro i termini di legge e il processo di valutazione individuale, la definizione degli obiettivi (organizzativi ed individuali) potrebbe precedere quella di formale assegnazione degli obiettivi stessi ai valutati.

La prassi ha difatti dimostrato una difficoltà nel completare il processo di assegnazione degli obiettivi, ancorché limitatamente al solo personale dirigenziale, contemporaneamente all'adozione del Piano della performance, principalmente a causa dell'inevitabile percorso burocratico di raccolta delle firme per presa visione ed accettazione. Più ragionevolmente è accaduto che il set degli obiettivi –in via pressoché definitiva- sia stato definito per il mese di gennaio, incluso negli allegati al Piano e solo in una fase successiva formalmente assegnato al personale valutato.

Con l'aumentare del numero dei valutati diviene sempre più complesso completare il processo nei tempi richiesti, quindi si continuerà ad intendere che, indipendentemente dal momento di formale assegnazione delle schede di valutazione individuale, il periodo di validità degli obiettivi - organizzativi ed individuali - nonché il periodo di riferimento riguardante le competenze agite sarà pari all'anno solare.

La Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance supporta ogni fase del processo e comunica ogni anno, in coincidenza con la conclusione della fase di pianificazione, le rispettive date di riferimento.

Tempi	Fasi del processo di valutazione / Ciclo della performance
31 gennaio (anno t)	Adozione del Piano della performance contenente gli obiettivi organizzativi (e auspicabilmente gli obiettivi individuali)
Febbraio (anno t)	Comunicazione dell'adozione del Piano della performance Contestuale comunicazione al personale I-VIII delle competenze agite oggetto di valutazione della performance individuale
Febbraio- Marzo (anno t)	Formalizzazione del processo di valutazione Comunicazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi da parte dei valutatori alla Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (<i>raccolta delle schede di valutazione firmate dai soggetti</i>)
Gennaio - Dicembre (anno t)	Monitoraggio Osservazione in continuo e eventuali feedback intermedi
Luglio (anno t)	Monitoraggio infrannuale degli obiettivi di performance organizzativa e individuale
Gennaio (anno t+1)	Consuntivazione degli obiettivi e avvio della fase di valutazione
Febbraio (anno t+1)	Feedback di valutazione Colloquio di feedback tra valutatore e valutato, comunicazione dei risultati, individuazione delle aree di miglioramento, avvio della fase di conciliazione.
Marzo- Aprile (anno t+1)	Termine del processo di valutazione Adozione, da parte del Direttore Generale, delle disposizioni finali relative alle valutazioni.

7. LE GRADUATORIE DI MERITO

L'evoluzione normativa ha parzialmente superato le rigidità relative all'ampiezza dei contingenti entro i quali ripartire il personale valutato in "graduatorie di merito", demandando gli aspetti concernenti la determinazione del fondo premiale e delle modalità di attribuzione dei premi alla contrattazione integrativa.

Il SMVP non entrerà quindi nel dettaglio degli effetti delle graduatorie di merito, limitandosi a segnalare che il processo di formazione delle graduatorie²⁴ avviene attraverso la trasmissione di tutti gli elementi di valutazione definiti dai valutatori alla Struttura Tecnica permanente per la misurazione della *performance* che provvede ad integrare, componendoli secondo i criteri illustrati nei paragrafi precedenti, i giudizi relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (criterio b.) e alle competenze professionali e manageriali (criterio c.) con i risultati relativi alla *performance* organizzativa (criterio a.) e alle risultanze dell'applicazione del criterio di differenziazione dei giudizi (criterio d.).

Tutte le graduatorie formate sono sottoposte al Direttore Generale per la relativa adozione, per il seguito di competenza e per i successivi obblighi derivanti dai principi di trasparenza che dovranno guidare l'intero iter.

Come per le altre fasi sopra descritte, l'intero processo è vigilato e validato dall'Organismo Indipendente per la Valutazione per quanto attiene gli aspetti di conformità ai principi della norma e delle Delibere attuative.

²⁴ Una graduatoria per ciascun cluster di valutazione: Dirigenti di I fascia, di II fascia, Responsabili di Area e una o più graduatorie per il personale I-VIII

8. APPLICAZIONE DEL SISTEMA: NORME TRANSITORIE

8.1 L'applicazione del nuovo Sistema

La presenza di un sistema di misurazione e valutazione della performance già attivo e soprattutto la normativa che ne prevede l'aggiornamento annuale non richiede la necessità di definire specifiche norme transitorie nel passaggio dal nuovo al vecchio sistema.

8.2 Un test di valutazione per il 2019

Al fine però di rendere da subito efficace l'implementazione del processo di valutazione a tutto il personale, si prevede che –per l'anno 2019- i valutatori provvedano a valutare i propri valutati al fine di prendere maggior confidenza con gli strumenti di valutazione che saranno efficaci con l'effettiva partenza del nuovo SMVP prevista per il ciclo di performance 2020 se il test di valutazione 2019 non richiederà di apportare correttivi sostanziali del Sistema.

I valutati saranno opportunamente informati e sono previste giornate di formazione-informazione sui principi generali e sul processo di valutazione con modalità da definire.

8.3 Un test di calibrazione: la valutazione a 360°

Oltre al test di valutazione, sopra descritto, e nell'ambito della valutazione che OIV e STP devono condurre sulle modalità applicative del Sistema, con riferimento al criterio della differenziazione dei giudizi, si ritiene utile introdurre un ulteriore test di calibrazione che metta a confronto la valutazione del singolo dipendente effettuata dal proprio valutatore "naturale" con una valutazione effettuata dai suoi pari (gli altri valutati appartenenti allo stesso cluster).

Questa valutazione a 360° ha il solo fine della calibrazione dell'intero SMVP (non delle valutazioni singole) e l'ottenimento di indicazioni riguardo la reale capacità del valutatore di operare valutazioni quanto più oggettive e condivisibili del personale sottoposto.

Anche a tale test non verrà attribuito alcun effetto giuridico-economico.

9. LE COMPETENZE DI RUOLO

Nella tabella successiva sono riassunte tutte le competenze di ruolo attivate nel SMVP, divise per tipologia di “Area comportamentale” e con indicazione dei profili per i quali esse sono valide.

La tabella seguente rappresenta tutte le competenze di ruolo attivate nel SMVP, con indicazione dei profili di ruolo per i quali sono attivate, divise per le differenti Aree (Realizzativa, Relazionale, Organizzativa e del Miglioramento).

AREA COMPORTAMENTALE	Competenza	Dirigenti (D)	Responsabili di Area (R)	Personale I–VIII (P)
REALIZZATIVA	Autonomia	X		
	Orientamento al risultato	X	X	X
	Qualità tecnica			X
	Rispetto delle procedure			X
RELAZIONALE	Capacità di relazione e comunicazione	X		
	Collaborazione intra/extrafunzionale		X	X
	Condivisione e diffusione del know-how	X		
	Senso di appartenenza	X		
	Teamworking			X
ORGANIZZATIVA	Capacità di delega	X		
	Flessibilità		X	
	Leadership	X		
	Problem solving	X	X	
MIGLIORAMENTO	Contributo all’innovazione e al cambiamento	X		
	Iniziativa		X	
	Valorizzazione del personale	X		

Nei paragrafi successivi sono illustrati nel dettaglio i significati di ciascuna competenza con la descrizione dettagliata della graduazione della scala di valutazione corrispondente al comportamento agito da parte del valutato. Nel titolo del paragrafo corrispondente alla competenza sono indicati con una lettera (D; R; P; come da legenda rinvenibile nella tabella) i profili professionali ai quali si applica la competenza stessa.

9.1 Area Realizzativa

9.1.1 *Autonomia (D)*

Sapersi muovere nella sfera di propria competenza, senza la necessità di stimoli e/o di controlli e/o di indicazioni del proprio superiore.

1. Ha bisogno del supporto e dell'autorizzazione del proprio superiore anche per affrontare problemi sostanzialmente semplici e/o codificati.
2. Ricorre raramente al supporto del proprio superiore e tendenzialmente per situazioni meno semplici e/o codificate.
3. Riesce a raggiungere la soluzione senza ricorrere al supporto del proprio superiore anche in situazioni non codificate.
4. Risolve in autonomia anche situazioni complesse e non ricorre mai all'aiuto del proprio superiore.

9.1.2 *Orientamento al risultato (D; R; P)*

Saper attivare e concentrare le proprie energie al fine di raggiungere gli obiettivi in modo concreto e tempestivo.

1. Nella propria attività è orientato al processo e al rispetto di regole e procedure anche perdendo di vista l'obiettivo da raggiungere.
2. Riesce tendenzialmente a orientare il proprio sforzo al raggiungimento del risultato per soddisfare le attese dell'utente nel rispetto di regole e procedure.
3. Orienta il proprio sforzo al raggiungimento dell'obiettivo per soddisfare le attese dell'utente nel rispetto di regole e procedure.
4. In ogni azione e comportamento ha sempre in mente l'interesse dell'utente per raggiungere risultati che siano superiori alle attese.

9.1.3 *Qualità tecnica (P)*

Capacità di esprimere un livello sempre elevato di conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro proprio e dei propri collaboratori

1. La non sempre adeguata conoscenza degli aspetti tecnici gli/le impedisce di svolgere alcune delle attività di sua responsabilità
2. Possiede una buona conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro che si trova a svolgere nella sua unità
3. Esprime un livello sempre elevato di conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro proprio e dei propri collaboratori
4. Il livello ottimale di conoscenza degli aspetti tecnici del proprio lavoro gli permette di trovare soluzioni sempre nuove ai problemi raggiungendo risultati superiori alle attese

9.1.4 Rispetto delle procedure (P)

Conoscenza delle procedure interne e capacità di esecuzione delle stesse in modo da non causare ritardi, interruzione o problemi

1. Non conosce tutte le procedure di sua competenza e causa spesso ritardi, interruzioni o problemi nell'applicare le stesse
2. Ricorre raramente al supporto del proprio superiore e tendenzialmente per situazioni meno semplici e/o codificate.
3. Riesce a raggiungere la soluzione senza ricorrere al supporto del proprio superiore anche in situazioni non codificate.
4. Risolve in autonomia anche situazioni complesse e non ricorre mai all'aiuto del proprio superiore.

9.2 Area Relazionale

9.2.1 Capacità di relazione e comunicazione (D)

Saper interagire e lavorare con altri dirigenti dell'Ente e con soggetti esterni per raggiungere gli obiettivi dell'Istituto, assicurando un clima di collaborazione senza determinare situazioni di conflitto.

1. Tende a limitare la collaborazione con interlocutori all'interno e all'esterno dell'Istituto e non contribuisce alla creazione di un clima sereno e collaborativo. Non esprime il proprio pensiero in modo chiaro ed efficace.

2. Collabora in modo abbastanza costruttivo con interlocutori interni ed esterni all'Istituto, riuscendo a evitare, quasi sempre, situazioni di conflitto. Utilizza un processo di comunicazione sufficientemente chiaro ed efficace.
3. Sa costruire e mantenere rapporti produttivi con i colleghi all'esterno della propria unità e con interlocutori esterni all'Istituto, assicurando un clima di collaborazione senza determinare situazioni di conflitto. Comunica, ascolta e sa trasferire informazioni che gli permettono di entrare in sintonia con gli interlocutori interni ed esterni all'unità.
4. Collabora in modo aperto e costruttivo con interlocutori interni ed esterni all'Istituto, instaurando un clima di collaborazione e prevenendo sempre le eventuali situazioni di conflitto. La sua capacità di comunicare gli permette di trascinare e farsi seguire dai propri collaboratori, colleghi e superiori.

9.2.2 *Collaborazione intra ed extra funzionale (R; P)*

Capacità di relazionarsi e costruire rapporti produttivi con i colleghi della propria struttura e delle altre unità operative e con interlocutori esterni all'ente, assicurando un clima di collaborazione.

1. Tende a limitare la collaborazione con i colleghi e con gli interlocutori esterni all'ente, resistendo alla creazione di un clima sereno e collaborativo
2. Collabora in modo abbastanza costruttivo con i colleghi e con interlocutori esterni all'ente, permettendo un clima collaborativo.
3. Sa costruire e mantenere rapporti produttivi con tutti gli interlocutori, assicurando un clima di collaborazione.
4. Collabora in modo aperto e costruttivo con tutti i suoi interlocutori, favorendo l'instaurazione di un clima di produttiva collaborazione.

9.2.3 *Condivisione e diffusione del know-how (D)*

Saper condividere conoscenze ed esperienze con il personale subordinato, generando valore per la propria struttura.

1. Usa la propria conoscenza ed esperienza per il proprio lavoro, senza condividerla con il personale dell'ufficio.

2. Cerca di mettere a disposizione dei propri colleghi le proprie conoscenze, riuscendo a trasferirle in modo non continuo.
3. Condivide conoscenze ed esperienze con il personale dell'ufficio.
4. Adotta di continuo azioni che permettono il trasferimento delle proprie conoscenze ed esperienze al personale dell'ufficio, generando valore per la sua unità.

9.2.4 *Senso di appartenenza (D)*

Dimostrare identificazione e orientare i propri comportamenti alle finalità dell'Istituto. Saper promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.

1. Non dimostra identificazione con le finalità dell'Istituto, mettendo in atto anche comportamenti opportunistici comunque in conflitto con le linee della Direzione, e non aiuta a promuovere l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.
2. Dimostra una identificazione non completa con le finalità dell'Istituto e non sempre mette in atto comportamenti volti a promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.
3. Mette in atto comportamenti che dimostrano identificazione con le finalità dell'Istituto e che mirano a promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.
4. I propri comportamenti sono volti a dare piena e convinta attuazione alle finalità dell'Istituto, in cui si identifica pienamente. Inoltre, mette in atto comportamenti che mirano a valorizzare e a promuovere l'immagine dell'ISPRA all'interno e tra le Istituzioni con cui si relaziona.

9.2.5 *Teamworking (P)*

Capacità di collaborare con i membri del gruppo offrendo il proprio contributo e facendo frutto dell'apporto degli altri per il raggiungimento di uno scopo comune

1. Si mostra poco collaborativo nei confronti dei membri del gruppo e dimostra di essere produttivo solo quando lavora in solitudine
2. Sa tendenzialmente adattarsi alle dinamiche del gruppo, riuscendo a fornire quasi sempre il proprio contributo
3. E' in grado di collaborare con i membri del gruppo offrendo il proprio contributo e facendo frutto dell'apporto degli altri per il raggiungimento di uno scopo comune

4. E' un validissimo membro del gruppo di lavoro, riuscendo a offrire il proprio contributo anche in situazioni difficili mediando e risolvendo possibili situazioni di conflitto tra i membri

9.3 Area Organizzativa

9.3.1 Capacità di delega (D)

Saper affidare la gestione di determinati ambiti di attività ai propri collaboratori, individuando e mettendo a disposizione le risorse necessarie e valutandoli sulla base dei risultati raggiunti.

1. Accentra tutte le attività presso di sé.
2. Accentra la maggior parte delle attività presso di sé, delegando ai propri collaboratori quelle più routinarie e meno strategiche. Il controllo avviene essenzialmente sul rispetto di procedure standardizzate.
3. Delega alcuni ambiti di attività, mantenendo presso di sé quelli più strategici. Si preoccupa di individuare e mettere a disposizione le risorse necessarie per lo svolgimento del lavoro e valuta i propri collaboratori sui risultati raggiunti.
4. Delega ambiti di attività anche importanti ai propri collaboratori sulla base delle competenze specifiche di ciascuno. Inoltre, mette loro a disposizione le risorse necessarie per svolgere al meglio il lavoro, valutandoli, tendenzialmente, solo sul risultato finale di loro diretta responsabilità.

9.3.2 Flessibilità (R)

Capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano in modo non significativo dal proprio incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità

1. Svolge rigidamente le attività di sua responsabilità anche quando le priorità, le esigenze e le emergenze sorte all'interno dell'unità richiederebbero una riprogrammazione delle stesse
2. E'propenso a modificare, quando occorre, le attività che deve svolgere e riesce tendenzialmente ad adattarsi ai cambiamenti che si verificano nella propria unità
3. Si rende disponibile, laddove necessario, a svolgere anche attività che si discostano in modo non significativo dal proprio incarico adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze del suo ufficio

4. Riesce sempre ad adattarsi in modo efficace e veloce alle mutate esigenze del proprio ufficio, modificando le attività da svolgere e spesso anticipando il cambiamento.

9.3.3 Leadership (D)

Saper comprendere le esigenze dei propri collaboratori e saper motivare le persone al fine di creare e garantire un clima positivo nel tempo.

1. Tende a creare un clima poco disteso e rassicurante tra le persone della propria unità, limitando la motivazione e il coinvolgimento verso il raggiungimento di un obiettivo comune.
2. Si sforza di ascoltare e capire le persone, creando un clima abbastanza sereno e collaborativo.
3. Sa motivare le proprie persone, creando un clima di ascolto piuttosto sereno e collaborativo al fine di raggiungere un obiettivo comune nella propria unità.
4. Gestisce le persone della sua unità ascoltando tutti con attenzione, comprende i bisogni delle persone e dà prova di avere il carisma del leader, spingendo le persone a orientare al massimo i propri sforzi e a impegnarsi per mostrare il pieno delle proprie capacità.

9.3.4 Problem solving (D; R)

Saper comprendere il problema, identificare la soluzione efficace e prendere la relativa decisione, assumendosi in prima persona la responsabilità della scelta.

1. Si mostra ogni tanto in difficoltà quando affronta problemi che presentano la necessità di individuare soluzioni al di fuori della codificazione organizzativa e fa fatica ad assumersi la responsabilità per la scelta effettuata.
2. Quando si manifesta un problema, riesce a trovare una soluzione sufficientemente efficace in vista dello scopo desiderato e, tendenzialmente, si assume la responsabilità per la scelta effettuata.
3. È in grado di identificare le soluzioni anche di problemi complessi, esercitando discrezionalità ed iniziativa nell'ambito della propria sfera di competenza. Dimostra stabilità emotiva, assumendosi la responsabilità delle scelte effettuate.
4. Anche nelle situazioni più complesse è in grado di proporre le soluzioni più efficaci ed efficienti, offrendo ipotesi di sviluppo innovative e prendendo contatti con gli interlocutori

esterni ed interni. Dimostra stabilità emotiva, assumendosi sempre la responsabilità delle scelte effettuate, anche in caso di insuccesso.

9.4 Area del Miglioramento

9.4.1 Contributo all'innovazione e al cambiamento

Saper individuare le esigenze di innovazione e di cambiamento, sia dal punto di vista manageriale e organizzativo, sia dal punto di vista dell'evoluzione del sapere, contribuendo attivamente alla realizzazione delle relative attività.

1. Fa resistenza alle iniziative prese dai colleghi e dall'Istituto, non favorendo il cambiamento e il miglioramento ricercato.
2. Tende a partecipare alle iniziative prese dai colleghi e dai superiori, apportando talvolta il suo contributo evolutivo.
3. Partecipa a iniziative prese dai colleghi e dai superiori, individuando le motivazioni e le direttrici di evoluzione del sapere, aiutando a creare le condizioni per il relativo successo.
4. È sempre pronto a dare il proprio contributo alle iniziative prese dai colleghi, anche anticipandole e proponendo nuove idee, creando le condizioni per il successo delle iniziative di cambiamento.

9.4.2 Iniziativa

Capacità di tradurre idee innovative in azione, identificando le opportunità disponibili e assumendosi i rischi connessi alle nuove attività che decide di portare avanti nella sua unità

1. Si limita a svolgere compiti routinari senza mai ideare nuove azioni, mostrandosi poco capace di identificare le opportunità disponibili
2. Dimostra una sostanziale capacità di tradurre le idee in azione talvolta anche assumendosi dei rischi connessi alle nuove attività
3. Sa tradurre idee innovative in azione, identificando le opportunità disponibili e assumendosi i rischi connessi alle nuove attività che decide di portare avanti nella sua unità
4. Nella sua attività riesce sempre a cogliere le opportunità disponibili e proporre interventi e attività altamente innovative per migliorare la performance della sua unità

9.4.3 Valorizzazione del personale

Saper riconoscere le competenze e le potenzialità dei singoli, creando i presupposti per favorirne la crescita professionale.

1. Non si interessa e/o non sa leggere le competenze specifiche dei propri collaboratori.
2. Sa riconoscere solo in modo parziale le competenze e le potenzialità dei propri collaboratori e a volte sa creare le condizioni per favorirne la crescita professionale.
3. Sa riconoscere e distinguere le competenze e le potenzialità dei singoli, non riuscendo sempre a valorizzarle e a favorirne lo sviluppo professionale.
4. Sa riconoscere e distinguere le competenze attuali e potenziali dei propri collaboratori e, di conseguenza, favorisce la migliore allocazione di ciascuno all'interno della propria unità, creando anche le condizioni per lo sviluppo professionale mediante l'assegnazione di incarichi ad hoc o segnalando all'unità preposta la necessità di interventi formativi.

10. GLOSSARIO DEI PRINCIPALI TERMINI UTILIZZATI

Attività: rappresenta un insieme di compiti. Un'attività per essere realizzata richiede normalmente l'utilizzo di risorse generando, quindi, un costo. Può avere un output misurabile.

Capacità: rappresenta l'elemento stabile e intrinseco di una persona, la dotazione personale che consente di svolgere con successo un compito o, in termini più generali, una determinata prestazione lavorativa. «La capacità è dunque espressione di un'attitudine che ha trovato condizioni esterne (contestuali) e interne (motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti o prestazioni.» (W. Levati, M.V. Saraò, 1998). Per attitudine si intende quella dotazione personale che si trasforma in capacità nella misura in cui sussistono delle sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo. Il contesto ambientale rappresenta, dunque, un importante elemento in grado di favorire o limitare lo sviluppo di una certa attitudine.

Competenze: rappresentano l'insieme di tre elementi, vale a dire le *conoscenze* (che rappresentano il *sapere* di ciascun individuo acquisito, per esempio, attraverso lo studio formale), le *esperienze* (che rappresentano il *saper fare*, ossia ciò che si impara "sul campo", non attraverso lo studio) e le *capacità/attitudini* (che rappresentano il *saper essere*, vale a dire la parte più profonda e intrinseca dell'individuo (vedi capacità).

Controllo di gestione: sistema operativo volto a guidare il funzionamento della struttura verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Criterio di valutazione: elemento logico che consente la lettura sintetica della prestazione. Non potendo considerare "tutta la prestazione", è necessario individuare un modo per leggere e comprendere alcuni aspetti – di regola, quelli più rilevanti e significativi – al fine di giungere a un giudizio che sia completo.

Descrizione della posizione (job description): documento dell'ente che formalizza il contributo atteso dall'organizzazione nei confronti del titolare della posizione rispetto a una posizione (attività). Consiste, dunque, nella descrizione scritta di una posizione, svincolata dalla

persona che occupa la “casella” organizzativa. Non esiste un formato standard, bensì tende a variare nella forma e nel contenuto da un’organizzazione all’altra. La tendenza, negli ultimi anni, vede il passaggio da *job description* molto lunghe e analitiche a *job* molto più sintetiche e di facile lettura. In generale, la maggior parte di questi documenti prevedono la presenza delle seguenti sezioni:

- *Titolo (job title)*. Solitamente una *job description* si apre riportando il titolo della posizione oggetto di descrizione; si fa riferimento a quanto scritto sulla casella dell’organigramma (per esempio: “Responsabile acquisti”).
- *Finalità (mission)*. In questa sezione viene riportata la descrizione sintetica della motivazione per la quale esiste la posizione.
- *Attività/Compiti*. Sezione nella quale sono descritte le attività che la persona che ricopre quella posizione è chiamata a svolgere giorno per giorno. In alcuni casi può essere indicato il peso di ciascuna relativamente alle altre; a volte la ponderazione è definita sulla base della percentuale di tempo dedicata allo svolgimento di una certa attività. Sovente sono indicati anche gli strumenti e gli equipaggiamenti usati dai lavoratori nell’eseguire le proprie mansioni.
- *Dimensione economica*. Sono indicate le risorse che la posizione gestisce, in termini di budget, persone, strutture, ecc.
- *Collocazione organizzativa*. Spesso tale informazione si formalizza riportando l’organigramma dell’azienda e/o un estratto di esso, specificando quali sono le posizioni sovraordinate e subordinate rispetto a quella considerata.
- *Responsabilità*. In questa sezione sono indicati i parametri che saranno utilizzati per misurare e valutare, in un secondo momento, la *prestazione* della persona che occupa quella data posizione. Usualmente vengono utilizzate frasi del tipo: “garantire.”, “essere responsabili di...”.

La *job description* è il documento base per poter “pesare” la posizione in quanto in esso è possibile reperire le informazioni e i dati necessari per effettuare una valutazione delle casella organizzativa. Questo documento è importante anche perché nella sezione “responsabilità”, è possibile reperire gli elementi da utilizzare per valutare la prestazione della persona che andrà a coprire la posizione: nella *job* si definiscono le attese dell’organizzazione che saranno confrontate con quanto effettivamente realizzato dal soggetto

Finalità processo valutazione: le finalità che un’organizzazione può e deve perseguire attraverso l’impiego di sistemi di valutazione della prestazione sono le seguenti:

- *organizzative*: si identificano le attese e le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali;
- *gestionali*: si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Questa finalità, tendenzialmente, porta all'erogazione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito;
- *di sviluppo*: si identificano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione e sviluppo delle competenze mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera.

Misurare (la prestazione): “determinare il rapporto tra una grandezza e un'altra omogenea assunta come unità di misura”. La misurazione – l'atto del misurare – dunque, presuppone la possibilità di disporre di metriche condivise che portano ad una tendenziale eliminazione dell'incertezza e a un risultato considerato “oggettivo” e, almeno nei ruoli complessi, i risultati non consentono mai di rappresentare compiutamente le attese di ruolo. Il limitarsi alla misurazione diviene una semplificazione che produce, però, un costo in termini di efficacia e convenienza. La valutazione implica, invece, una componente di giudizio e di elaborazione, produce un esito inevitabilmente soggettivo e richiede, pertanto, procedure di analisi e metodologie di ricerca solide e – queste sì – “oggettive”. Ne consegue che la valutazione della prestazione non può essere identificata con gli strumenti di misurazione dei risultati.

Obiettivo: risultato da realizzare in un arco di tempo determinato connesso alle attività e alle responsabilità della posizione.

Un obiettivo ben costruito deve possedere le seguenti caratteristiche:

- Significatività
- Misurabilità
- Responsabilità
- Realismo/Coerenza
- Tempificazione

L'obiettivo deve essere sempre significativo rispetto al contesto in cui si inserisce ovvero alle strategie che guidano l'azione dell'Istituto.

Deve essere misurabile, nel senso che devono essere associabili all'obiettivo degli indicatori (parametri di misurazione) che ne quantifichino il livello di realizzazione.

E' sempre fondamentale individuare il "detentore" della responsabilità del risultato collegato ad un certo obiettivo. Se quest'ultima è una responsabilità condivisa con altri, è necessario esplicitarlo e diffonderlo.

Un obiettivo deve essere "realistico", ovvero fattibile. Non è auspicabile individuare obiettivi che "forse" si potranno realizzare o che sono ancora in attesa di essere formalizzati attraverso la stipula di particolari forme contrattuali. Esso deve anche essere coerente con le risorse disponibili. Ultima caratteristica di un obiettivo è la tempificazione. Qualunque obiettivo identificato deve essere determinabile nel tempo e corrispondere ad un preciso arco temporale.

Outcome: indicatori che misurano le conseguenze indotte dall'azione amministrativa sulla "società". Si tratta quindi normalmente di grandezze caratteristiche della singola amministrazione e dello specifico programma che si vuole monitorare.

Output: risultato del processo di produzione dell'amministrazione pubblica, ottenuto assorbendo risorse (personale, informazioni, risorse strumentali, etc.). Tale risultato dovrebbe essere misurato dal "valore aggiunto" ovvero dalla differenza tra il valore di quanto prodotto e il valore di quanto assorbito.

Posizione: rappresenta la casella organizzativa all'interno dell'organigramma aziendale. Si identifica attraverso un *job title* (titolo della posizione) (ad esempio Direttore del Personale) e può essere soggetta ad analisi, descrizione (vedi descrizione della posizione) e valutazione. In altre parole è l'insieme delle attività (mansioni, compiti) e degli obiettivi/responsabilità assegnati al titolare della posizione.

Prestazione: dal punto di vista dell'ente rappresenta il valore economico generato dalle azioni degli individui, mentre dal punto di vista dell'individuo rappresenta i contributi offerti: tempo, sforzo, azioni, competenze, *commitment*.

Processo di valutazione: un processo di valutazione, tipicamente, si articola lungo uno o tre anni (solitamente un anno), prevede il coinvolgimento di diversi ruoli organizzativi e, soprattutto, comprende alcune fasi "obbligatorie": l'assegnazione degli obiettivi, l'osservazione e *feedback* intermedi, la restituzione della valutazione.

Profilo di ruolo (job profile): è un documento nel quale viene descritto il profilo ideale della persona che dovrebbe occupare una data posizione. Oltre all'elenco delle attività da svolgere e delle responsabilità proprie di una posizione, sono riportati i comportamenti attesi e le capacità necessarie per coprire nel modo migliore il ruolo. Per arrivare alla realizzazione di tale documento, occorre intervistare il titolare e procedere a un successivo confronto con il superiore diretto per costruire e validare un report che espliciti:

- le *macro-attività* tipiche del ruolo, ossia le categorie logiche di funzioni svolte dal ruolo;
- per ciascuna macro-attività, le *attività* assegnate da svolgere quotidianamente;
- per ciascuna attività, i *comportamenti* agiti efficaci, vale a dire il modo in cui un dirigente dovrebbe agire per svolgere quella attività in modo "corretto", dove per "corretto" si intende che promuove qualità per il sistema organizzativo;
- le *aree di responsabilità del ruolo*, vale a dire i risultati quantitativi e qualitativi che l'organizzazione si aspetta da quel ruolo;
- le *conoscenze*, le *esperienze* e le *capacità* (e i valori...) che permettono di coprire bene quel ruolo (in quest'ultima fase è necessario coinvolgere dei terzi: ad esempio un tecnico per le conoscenze e le esperienze; uno psicologo del lavoro per le capacità); il risultato finale dovrebbe essere la descrizione, il profilo della persona ideale per coprire un determinato ruolo.

La costruzione del profilo di ruolo richiede una serie di passi che devono consentire di "fotografare" con un buon livello di precisione ciò che realmente accade laddove il ruolo è coperto con efficacia. In sintesi si devono seguire le seguenti fasi:

- intervista ai titolari della posizione;
- stesura del report (attività - comportamenti attesi, conoscenze, esperienze);
- "traduzione" delle attività in capacità e prima stesura del profilo di competenze;
- revisione delle attività, delle conoscenze e delle esperienze con il referente dell'organizzazione;
- stesura definitiva del report e del profilo di competenze del ruolo;
- approvazione del profilo da parte del referente.

I comportamenti di ruolo che ne risultano devono essere:

- concretamente attivabili, espliciti e riconducibili alle specifiche attività del ruolo;
- riferiti alle attività più significative (quelle che creano valore);

- costruiti come “rilevatori” di competenze, in quanto richiedono l’attivazione delle singole competenze (o di insiemi di esse) specifiche del ruolo;
- osservabili da parte del valutatore, anche grazie all’aiuto di indicatori e griglie di osservazione (ai fini della riduzione della soggettività).

Progetto: impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

In sintesi:

- è qualsiasi iniziativa non di routine; ogni progetto è unico anche se possono esistere progetti simili;
- coinvolge più ruoli organizzativi di unità diverse aggregati temporaneamente in un team interfunzionale;
- è finalizzato al raggiungimento di precisi risultati operativi;
- si sviluppa entro determinati limiti di tempo e costo;
- viene definito identificando il punto di partenza (inizio), quello di arrivo (fine) e soprattutto il percorso tra i due;
- viene realizzato da una specifica organizzazione (organizzazione di progetto);
- ha un Project Manager che è responsabile del suo sviluppo;
- è un impegno unico per realizzare un obiettivo esplicito in un tempo determinato;
- contiene un elemento di rischio.

Ruolo: insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell’organizzazione rispetto al titolare della posizione. Esso, quindi, si differenzia dalla posizione, ossia non è identificato e non corrisponde del tutto a ciò che è descritto nella *job description*; si tratta di un concetto più ampio, va oltre le formali attività previste dalla *job*, è dato da ciò che una persona concretamente deve fare quotidianamente per raggiungere gli obiettivi assegnati. La differenza sostanziale tra posizione e ruolo è determinata dalla presenza dei comportamenti attesi.

Significatività (rispetto al ruolo): “grado di copertura” degli oggetti scelti rispetto alle responsabilità e al complesso dei contenuti del ruolo. Occorre prestare attenzione affinché gli obiettivi assegnati siano coerenti rispetto alle leve organizzative di cui la posizione è responsabile.

Valutazione della prestazione: processo attraverso il quale si definisce, misura, valuta e ricompensa (economicamente e non) il contributo fornito da una persona, attraverso il confronto fra le attese dell'organizzazione e l'output effettivo, in un arco di tempo predefinito (solitamente un anno), attraverso un metodo che garantisca equità e coerenza con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzati.