



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ISPRA

MANUALE OPERATIVO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Maggio 2023

PREMESSA

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 raccomanda 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.

L'Istituto si appresta con questo documento alla revisione dell'impianto licenziato nel 2019: anche nella ferma considerazione della necessità di adottare un'ottica di gradualità nella integrazione e implementazione di elementi correttivi agli strumenti di valutazione collettiva e individuale, è stato ritenuto di maggior rilievo che l'estensione dell'analisi dei punti di forza e debolezza del Sistema si dovesse estendere alle risultanze di più di un ciclo di misurazione.

ISPRA, nel suo percorso di revisione, ha trovato il supporto e l'expertise della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e della sua Unità di Scienze Comportamentali, sia per apportare i correttivi adottabili nell'alveo delle "maglie larghe" del vigente SMVP, sia per definire interventi sistematici più corposi che si materializzano nella nuova stesura organica del Sistema.

SOMMARIO

PREMESSA	2
SOMMARIO	3
1. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	5
1.1 Il metodo	5
1.2 Dal d.lgs. n. 150/2009 al SMVP in vigore	5
1.3 I destinatari della valutazione e i valutatori	6
1.3.1 Direttore Generale	6
1.3.2 Dirigenti	7
1.3.3 Responsabili di Area tecnologica di ricerca	8
1.3.4 Personale I - VIII	8
1.4 La scala di valutazione e l'espressione numerica della valutazione	8
2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
2.1 La performance organizzativa	10
2.1.1 La performance organizzativa del Direttore Generale - Performance complessiva dell'Istituto (criterio I.)	12
2.1.2 La performance organizzativa dei dirigenti	13
2.1.3 La performance organizzativa dei responsabili di area tecnologica di ricerca	13
2.1.4 La performance organizzativa del personale I-VIII	13
2.2 Gli obiettivi individuali	14
2.2.1 Gli obiettivi individuali per il Direttore Generale (criterio II.)	15
2.2.2 Gli obiettivi individuali per i dirigenti	15
2.2.3 Gli obiettivi individuali per i responsabili di Area tecnologica di ricerca	16
2.2.4 Gli obiettivi individuali per il personale I-VIII	16
2.3 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo	17
2.3.1 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per il Direttore generale	17
2.3.2 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per i dirigenti	18
2.3.3 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per i Responsabili di area tecnologica di ricerca	18
2.3.4 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per il personale I-VIII	19
2.4 La differenziazione dei giudizi	19
2.4.1 La differenziazione dei giudizi per il Direttore Generale (criterio III.)	22
2.4.2 La differenziazione dei giudizi per i dirigenti	22
2.4.3 La differenziazione dei giudizi per i responsabili di area tecnologica di ricerca	23
2.4.4 La differenziazione dei giudizi per il personale I-VIII	23
2.5 La valutazione finale	23
3. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE	24
3.1 L'articolazione del processo – aspetti teorici	24
3.1.1 La definizione delle attese	24
3.1.2 L'organizzazione e la gestione del colloquio con il valutato	24
3.1.3 L'osservazione	25
3.1.4 I feedback intermedi (eventuali)	25
3.1.5 La valutazione dei comportamenti attuati e dei risultati raggiunti	26
3.1.6 Il colloquio di feedback	26
3.1.7 Approfondimento: Il colloquio di feedback - aspetti tecnici e consigli pratici	27
3.2 L'articolazione del processo – prassi e procedure di assegnazione	28
3.2.1 Le tempistiche dei processi di assegnazione e valutazione	29
3.2.2 L'assegnazione al Direttore Generale	30
3.2.3 L'assegnazione ai Dirigenti	31
3.2.4 L'assegnazione ai Responsabili di area tecnologica di ricerca	31

3.2.5	<i>L'assegnazione al Personale I-VIII</i>	31
3.3	<i>L'articolazione del processo - prassi e procedure di valutazione</i>	31
3.3.1	<i>La valutazione del Direttore Generale</i>	32
3.3.2	<i>La valutazione dei Dirigenti</i>	32
3.3.3	<i>La valutazione dei Responsabili di Area tecnologica di ricerca</i>	33
3.3.4	<i>La valutazione del Personale I - VIII</i>	33
3.4	<i>Il ruolo dell'OIV nel processo di misurazione e valutazione</i>	33
3.5	<i>La calibrazione</i>	34
3.5.1	<i>La calibrazione in fase di programmazione</i>	34
3.5.2	<i>La calibrazione in fase di valutazione (dirigenti di II fascia)</i>	34
3.6	<i>Il sistema di raccolta delle valutazioni individuali</i>	35
3.6.1	<i>Il workflow della valutazione</i>	36
3.7	<i>Le procedure di conciliazione</i>	38
3.7.1	<i>I soggetti</i>	38
3.7.2	<i>La composizione dell'Organismo di conciliazione</i>	38
3.7.3	<i>Il ricorso all'organismo di conciliazione</i>	39
3.7.4	<i>Diniego delle ipotesi conciliatorie</i>	40
3.7.5	<i>Conciliazione "di gruppo"</i>	40
4.	<i>LE GRADUATORIE DI MERITO</i>	41
4.1	<i>I cluster di valutazione per il superamento delle criticità nell'applicazione del precedente Sistema</i>	41
5.	<i>SPECIFICHE DI APPLICAZIONE</i>	43
5.1	<i>Partecipazione effettiva all'attività lavorativa</i>	43
5.1.1	<i>Responsabili di area tecnologica di ricerca e Personale I-VIII</i>	43
5.1.2	<i>Personale con responsabilità di struttura dirigenziale</i>	44
5.1.3	<i>Prestazione di servizio in più profili</i>	44
5.2	<i>Il binomio valutatore-valutato</i>	44
5.2.1	<i>Mobilità del personale I-VIII</i>	45
5.2.2	<i>Criterio della prevalenza temporale</i>	45
5.2.3	<i>Dirigente in quiescenza</i>	45
6.	<i>LE COMPETENZE DI RUOLO</i>	46
6.1	<i>Area Realizzativa</i>	47
6.1.1	<i>Autonomia (D)</i>	47
6.1.2	<i>Orientamento al risultato (D; R; P)</i>	47
6.1.3	<i>Qualità tecnica (P)</i>	47
6.1.4	<i>Rispetto delle procedure (P)</i>	48
6.2	<i>Area Relazionale</i>	48
6.2.1	<i>Capacità di relazione e comunicazione (D)</i>	48
6.2.2	<i>Collaborazione intra ed extra funzionale (R; P)</i>	48
6.2.3	<i>Condivisione e diffusione del know-how (D)</i>	49
6.2.4	<i>Senso di appartenenza (D)</i>	49
6.2.5	<i>Teamworking (P)</i>	49
6.3	<i>Area Organizzativa</i>	50
6.3.1	<i>Capacità di delega (D)</i>	50
6.3.2	<i>Flessibilità (R)</i>	50
6.3.3	<i>Leadership (D)</i>	51
6.3.4	<i>Problem solving (D; R)</i>	51
6.4	<i>Area del Miglioramento</i>	51
6.4.1	<i>Contributo all'innovazione e al cambiamento</i>	51
6.4.2	<i>Iniziativa</i>	52
6.4.3	<i>Valorizzazione del personale</i>	52
	<i>Allegato A: FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE I-VIII</i>	53
	<i>Allegato B: FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE PER I RESPONSABILI DI AREA</i>	54

LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

1.1 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;
- obiettivi individuali e di gruppo.

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 e 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.

1.2 Dal d.lgs. n. 150/2009 al SMVP in vigore

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.

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 a partire dall'adozione del SMVP precedentemente adottato.

Nonostante il d.lgs. n.74/2017 richiami l'opportunità di una revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Istituto ha ritenuto più efficace l'applicazione su un profilo temporale più

ampio, per favorire l'esame critico e migliorativo del proprio modello di misurazione e valutazione soprattutto in considerazione dei significativi cambiamenti operati rispetto al sistema del 2019, e quindi per poter definire nell'attuale, nuovo sistema, il consolidamento e la formalizzazione di alcune delle prassi adottate e l'implementazione dei correttivi derivanti dall'osservazione dei precedenti¹ cicli di valutazione.

1.3 I destinatari della valutazione e i valutatori

Il SMVP proposto non prevede una modifica delle gerarchie di valutazione, che sono riassunte nel successivo prospetto che compendia l'insieme dei valutati e dei corrispondenti valutatori:

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 ²	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

Tabella 1: Soggetti valutati e soggetti valutatori

Nel seguito della trattazione, per facilità di esposizione e ove non sia strettamente necessaria la distinzione, con il termine "dirigente" verrà indicato il valutatore.

1.3.1 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 inespressa³ e dunque alla libera interpretazione della singola Pubblica Amministrazione la definizione dei criteri di valutazione del Direttore Generale.

¹ Il SMVP è stato applicato in prima istanza per il secondo semestre 2019, e per le annualità 2020 e 2021. La piattaforma online di valutazione che raccoglie le valutazioni dei comportamenti agiti dei dipendenti è stata inoltre utilizzata, su espressa richiesta della Direzione Generale, per la valutazione dei comportamenti agiti dai dipendenti afferenti i livelli IV-VIII allo scopo dichiarato di realizzare il presupposto giuridico per l'attribuzione di una quota residuale della produttività individuale con riferimento all'anno 2018.

² 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.

³ 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.

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

- I. la *performance* complessiva dell'Istituto, emergente dalla media aritmetica delle *performance* dei Centri di Responsabilità Amministrativa;
- 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.

1.3.2 *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*"⁴.

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

- 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 stata

⁴ Art. 9 comma 1-bis

confermata la scelta di attribuzione dei pesi come nel precedente sistema, ovvero il 70% per i criteri a. e b. (rispettivamente 60% e 10%) e il 30% per i punti c. e d. (15% ciascuno).

1.3.3 *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.

Il presente Sistema conferma la scelta di prevedere 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 individua pertanto 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.

1.3.4 *Personale I - VIII*

Nella revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance non si è ritenuto opportuno apportare alcuna modifica a quanto già in vigore, mantenendo i medesimi criteri di valutazione per tutto il personale, ovvero:

- a. gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di afferenza;
- b. i comportamenti agiti.

1.4 *La scala di valutazione e l'espressione numerica della valutazione*

Gli esercizi dei cicli di valutazione precedenti (con riferimento al personale I-VIII e ai Responsabili di area tecnologica di ricerca) hanno suggerito l'adozione di una scala di misurazione alternativa a quella inizialmente proposta che prevedeva l'attribuzione di un punteggio su una scala da 1 (valutazione inferiore) a 4 (valutazione massima) utilizzando solo i numeri interi.

Al fine di una più marcata differenziazione dei giudizi ma anche per consentire una valutazione più modulata e flessibile, si è introdotto, coerentemente con la flessibilità consentita dalla scrittura del previgente Sistema,

il “mezzo punto” che già a partire dal ciclo di valutazione relativo all’anno 2021 è stato attribuito al personale senza incarichi dirigenziali.

Con questa nuova versione del SMVP si intende quindi consolidare la prassi che ha previsto quale abaco di riferimento della nuova scala di valutazione il seguente:

<i>al di sotto delle aspettative</i>	<i>in linea con le aspettative</i>	<i>Oltre le aspettative</i>
1.0 – 1.5	2.0 – 3.5	4.0

Tabella 2: Scala di valutazione

Questa scala si intenderà applicabile per l’attribuzione della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per il direttore generale, i dirigenti di I e II fascia e i responsabili di area tecnologica di ricerca, nonché per i comportamenti agiti e le competenze di ruolo dei dirigenti di I e II fascia, i responsabili di area tecnologica di ricerca e il personale I-VIII.

La performance organizzativa è misurata in termini percentuali -posto pari a 100% il valore corrispondente al pieno raggiungimento di tutti i target di tutti gli obiettivi della struttura organizzativa di riferimento- e poi convertito su scala **0-4** con arrotondamento alla terza cifra decimale⁵.

Il valore determinato dall’applicazione della formula per la differenziazione dei giudizi viene direttamente calcolato su scala **0-4**⁶.

La valutazione complessiva per ciascuno dei destinatari di valutazione è quindi omogeneamente espressa da un numero a 3 cifre decimali su scala **0-4**⁷.

⁵ Per la performance organizzativa il valore “zero” corrisponde alla assenza totale di risultati utili.

⁶ Per la differenziazione dei giudizi il valore “zero” corrisponde alla valutazione uguale per tutti gli appartenenti al cluster di valutazione (cfr. paragrafo specifico).

⁷ Si sottolinea che, sulla base dei pesi percentuali attribuiti ai vari criteri, differenti per profilo professionale, lo zero non è mai raggiungibile.

2. 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.

2.1 La performance organizzativa

Alla performance organizzativa corrisponde 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 è misurata nei termini del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative (Dipartimento, Centro Nazionale, Servizio, Area) individuati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), 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. Tali obiettivi sono valutati 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 sia 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 mentre, nel caso siano assegnati più obiettivi alla struttura X , ciascuno di questi concorre 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 PIAO mentre per il calcolo della *performance* organizzativa di una singola unità sarà necessario normalizzare i pesi degli obiettivi di pertinenza affinché la somma di questi sia pari a 100%.

Tali formule si applicano indistintamente per la valutazione di qualsiasi struttura organizzativa (Dipartimento, Centro Nazionale, Servizio, Area), mentre la valutazione complessiva della *performance* dell'Istituto sarà data dalla media algebrica delle performance dei singoli Centri di Responsabilità Amministrativa, ciascuno dei quali si intende dia uguale contributo alla performance dell'Istituto⁸, ovvero la PC_{ISPRA} così come si illustrerà più dettagliatamente nel paragrafo successivo.

La performance di tutte le strutture organizzative dell'Istituto viene consolidata dallo stesso Direttore Generale con specifico provvedimento o contestualmente all'approvazione della Relazione sulla performance (o documento equipollente che sostituisce quest'ultimo a rendicontazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

Il consolidamento avviene a valle del lavoro istruttorio compiuto dalla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance, che comprende anche le verifiche condotte per conto dell'OIV sulla attendibilità dei dati e delle informazioni ai sensi della delibera CiVIT n. 6/2012.

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

⁸ 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.

Profilo professionale	Peso
Direttore Generale	40% ⁹
Dirigenti di I fascia	60%
Dirigenti di II fascia	60%
Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca	70%
Personale I-VIII	85%

Tabella 3: Peso percentuale del criterio a) performance organizzativa sulla valutazione della performance individuale

2.1.1 *La performance organizzativa del Direttore Generale - Performance complessiva dell'Istituto (criterio I.)*

Nel Sistema previgente la performance complessiva di Istituto è stata valutata come composizione di due elementi: il primo discendeva direttamente dalla performance organizzative delle unità in cui si articola l'Istituto stesso, mentre il secondo era invece relativo alla customer satisfaction dei servizi erogati.

Questo secondo elemento ha preso le mosse dalle modifiche apportate al d.lgs. n. 150/2009 operate dal d.lgs. n. 74/2017, che 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.

L'attivazione in ISPRA di un sistema di rilevazione standardizzato della *customer* comune a tutti i servizi erogati ha permesso di effettuare una misura diretta del gradimento dei servizi erogati presso i fruitori dei servizi stessi, ma l'applicazione di tale criterio nella valutazione della performance di Istituto, oltre ad essere particolarmente laborioso in termini di tempo e risorse, non intercettava pienamente l'effettivo contributo dato dall'Istituto come "*outcome*" per il Paese, e comunque superato dal concetto più recente di Valore Pubblico introdotto dalla normativa del PIAO che intende misurare direttamente gli *outcome* prodotti dall'azione complessiva.

In assenza di una più chiara e concreta definizione del Valore Pubblico per ISPRA, e nella più marcata assenza di metodi e strumenti per la sua misurazione si rimanda ad aggiornamenti successivi del SMVP per una modifica di questo criterio, ritornando quindi ad una misura della performance organizzativa di Istituto 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;

⁹ Per il Direttore Generale si computerà per questa voce la Performance complessiva dell'Istituto PC_{ISPRA}

- P_i = Performance dell' i-esimo Centro di Responsabilità¹⁰;

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

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

2.1.2 *La performance organizzativa dei dirigenti*

Come specificato nel paragrafo relativo ai principi generali della misurazione della performance organizzativa, gli esiti della performance organizzativa delle strutture sono formalizzati con provvedimento del Direttore Generale o contestualmente all'approvazione del documento che consuntiva il PIAO, e da questi tratti per il seguito istruttorio a cura della Struttura Tecnica Permanente.

L'associazione della valutazione performance organizzativa quale elemento cardine della valutazione della performance individuale è intuitiva ed immediata, mentre nei casi singolari di dirigenti con attribuzione di incarichi "ad interim" per strutture di pari livello a quello dell'incarico si computerà quale performance organizzativa complessiva il 50% di quella della struttura di "titolarità" e il restante 50% per lo o gli interim affidati, ciascuno calcolato pro-quota temporale sull'anno solare di affidamento

2.1.3 *La performance organizzativa dei responsabili di area tecnologica di ricerca*

Per il personale ricercatore e tecnologo responsabile di area tecnologica di ricerca valgono le stesse considerazioni condotte per la performance organizzativa dei dirigenti di cui al paragrafo precedente.

2.1.4 *La performance organizzativa del personale I-VIII*

Con riferimento al principio per cui l'attività lavorativa del singolo è il contributo all'erogazione di beni e servizi per l'utenza interna ed esterna prodotti dall'Amministrazione, e che questi sono intercettati dagli obiettivi di performance, è lecito attribuire quale risultato della performance organizzativa del personale I-VIII quello corrispondente alla struttura organizzativa di afferenza al 31 dicembre dell'anno di valutazione.

L'assunzione temporale si rende necessaria nel contesto di ISPRA, nel quale diventa di particolare difficoltà la ricostruzione del percorso individuale e degli eventuali spostamenti (e quindi differenti contributi) alle strutture organizzative da tradursi in contributi di performance, in ragione di una mobilità del personale potenzialmente molto elevata e non immediatamente tracciabile.

La scelta quindi assume un carattere di semplificazione ai fini del successivo calcolo della performance individuale del personale, nella convinzione che la mobilità interna rimanga comunque in termini numerici contenuti.

¹⁰ 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*.

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.

2.2 Gli obiettivi individuali

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 in quanto 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
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

Tabella 4: Peso percentuale del criterio b) obiettivi individuali sulla valutazione della performance individuale

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 4¹¹, secondo la seguente legenda:

- 1,0 - 1,5 obiettivo non raggiunto¹²;
- 2,0 – 3,5 obiettivo pienamente raggiunto;
- 4,0 obiettivo raggiunto al di sopra delle attese.

Posto che:

- m = numero complessivo degli obiettivi individuali;
- i = contatore degli obiettivi individuali;
- G_{oi} = giudizio dell’i-esimo obiettivo della struttura;

¹¹ Si veda il paragrafo relativo alla scala di valutazione

¹² Il non raggiungimento dell’obiettivo implica una negligenza diretta da parte del responsabile

- W_{O_i} = peso dell'obiettivo individuale (O_i)

La valutazione $V^{b.}$ relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali sarà pari a

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

e costituito dalla somma ponderata delle valutazioni assegnate a ciascun obiettivo individuale.

2.2.1 *Gli obiettivi individuali per il Direttore Generale (criterio II.)*

Gli obiettivi individuali costituiscono la quota più consistente della valutazione del Direttore Generale e sono relativi alla realizzazione di specifici obiettivi di grande respiro temporale e solitamente trasversali a più strutture dell'Istituto.

Questi obiettivi corrispondono spesso ad una prossima traduzione in indicazioni di carattere amministrativo-gestionale delle linee strategiche dell'Ente e degli indirizzi politico-strategici che il Ministro Vigilante affida ad ISPRA per il mezzo delle direttive triennali¹³, di compiti e risultati da raggiungere in coerenza con il mandato del Direttore Generale e di altre specifiche contingenze che riguardano le attività dell'Istituto.

2.2.2 *Gli obiettivi individuali per i dirigenti*

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 interfunzionale 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.

¹³ art. 1, comma 3 del Decreto 21 maggio 2010, n. 123

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.

2.2.3 Gli obiettivi individuali per i responsabili di Area tecnologica di ricerca

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.

In sostanza, non si è prodotta alcuna modifica dall'impianto precedente, e i pesi relativi ai singoli obiettivi sono riportati nel fac-simile di scheda presente in appendice.

2.2.4 Gli obiettivi individuali per il personale I-VIII

Il presente Sistema così come il previgente 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 lavorativa, già trattata come performance organizzativa.¹⁴

¹⁴ Si sottolinea che 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.

È però di tutta evidenza che la gestione di un sistema di valutazione individuale per una popolazione così numerosa con l'attribuzione di obiettivi individuali per oltre 1000 dipendenti è allo stesso tempo complessa e onerosa, soprattutto in assenza di sistemi di controllo di gestione avanzati e adeguate risorse di personale.

2.3 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo

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 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
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%

Tabella 5 Peso percentuale del criterio c) comportamenti agiti sulla valutazione della performance individuale

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:

- 1,0 – 1,5 competenza agita al di sotto delle aspettative;
- 2,0 – 3,5 competenza agita in linea con le aspettative;
- 4,0 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;

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

2.3.1 I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per il Direttore generale

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 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, come invece accade nel caso di tutto il resto del personale dirigente o non dirigente.

2.3.2 *I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per i dirigenti*

Per quanto riguarda i ruoli dirigenziali, anche 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 fin dalla 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 competenze agite attivabili per il personale dirigente si rimanda nell'apposita sezione alla fine di questo documento.

2.3.3 *I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per i Responsabili di area tecnologica di ricerca*

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 SMVP si conferma la scelta del medesimo set di competenze assegnate a tutti i Responsabili le stesse con identico peso, lasciando a evoluzioni successive 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.

2.3.4 *I comportamenti agiti e le competenze di ruolo per il personale I-VIII*

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.

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, andando quindi a valutare le modalità con le quali il dipendente svolge la propria attività lavorativa e non specifici risultati individuali.

Le competenze assegnate saranno le stesse del precedente Sistema, assegnate con identico peso, lasciando a momenti successivi, la possibilità di ampliare il set di competenze valutabili e/o la modifica dei pesi ponderali.

Si richiamano qui di seguito le competenze attivate, 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.

2.4 *La differenziazione dei giudizi*

Le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance¹⁵ indirizzate ai Ministeri a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica ribadiscono la fondamentale importanza della differenziazione

¹⁵ Linee Guida n. 2, dicembre 2017

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 quindi intatto il peso relativo nella composizione della performance individuale per questo criterio, ma l'applicazione del precedente algoritmo di calcolo nelle valutazioni individuali a partire dal 2019 hanno suggerito la ricerca di una modalità differente di calcolo per ovviare alle distorsioni, operate soggettivamente dai valutatori e intrinseche all'algoritmo stesso, che hanno determinato effetti non congrui con le finalità poste.

La differenziazione dei giudizi è determinata sulla base dei giudizi espressi in merito alle competenze professionali e manageriali di cui al criterio c., con riferimento ai soli cluster di valutazione del personale I-VIII¹⁶ ma il principio ispiratore della nuova modalità di calcolo è quello di attribuire il punteggio massimo ai valutatori che realizzano contemporaneamente la soddisfazione di due criteri: l'individuazione non ambigua delle eccellenze e la massima dispersione dei giudizi sulla scala di valutazione.

La valutazione "ottimale" è quella in cui a fronte di un numero N di valutati il numero massimo di valutati che ottiene la **valutazione "i" non è superiore a N/21¹⁷, arrotondato all'unità superiore¹⁸**.

In questo modo è garantita, a meno di un'unità di personale, la possibilità di individuare una cesura netta tra il personale destinatario dello strumento premiale (l'eccellenza di cui al Capo II del D.Lgs. 150/2009) da quello che si è comportato in maniera meno performante.

Il punteggio della differenziazione dei giudizi si compone quindi di due componenti:

$$Q_A + Q_B = V_d$$

Q_A - componente I : individuazione delle eccellenze

Q_B - componente II : differenziazione

dove:

$$Q_A = \begin{cases} 2,000 & \text{se il valutatore realizza l'univoca individuazione delle eccellenze} \\ 0 & \text{se il valutatore non realizza l'univoca individuazione delle eccellenze} \end{cases}$$

$$Q_B = 2,000 * \left(1 - \frac{R}{N}\right)$$

N = numero dei valutati

$R = \sum \text{ripetizioni}_{\text{eccesso}}$

¹⁶ La scelta è stata effettuata in considerazione che i cluster del personale I-VIII sono i più numerosi e significativi in termini statistici,

¹⁷ Si considerano pertanto solo le valutazioni pienamente positive (maggiori di 10/20) che equivalgono a 21 differenti valutazioni "i" (10; 10,5; ...; 19,5; 20)

¹⁸ Frequenza della i-esima valutazione

Le “ripetizioni in eccesso” corrispondono alla conta numerica delle ripetizioni “non necessarie” della medesima valutazione, quindi gli esuberi della frequenza massima per ogni voto, che dipende dalla popolazione da valutare nel cluster.

$$ripetizioni_{eccesso_i} = \begin{cases} f_{voto_i} - \frac{n_{valutati}}{n_{voti}} & \text{se } f_{voto_i} - \frac{n_{valutati}}{n_{voti}} \geq 0 \\ 0 & \text{se } f_{voto_i} - \frac{n_{valutati}}{n_{voti}} < 0 \end{cases}$$

$$f_{voto_i} = \text{frequenza del voto } i$$

In termini di distribuzione, quindi, si intende valutare con il migliore risultato del criterio di differenziazione, coloro i quali approssimano in maniera migliore una distribuzione uniforme discreta.

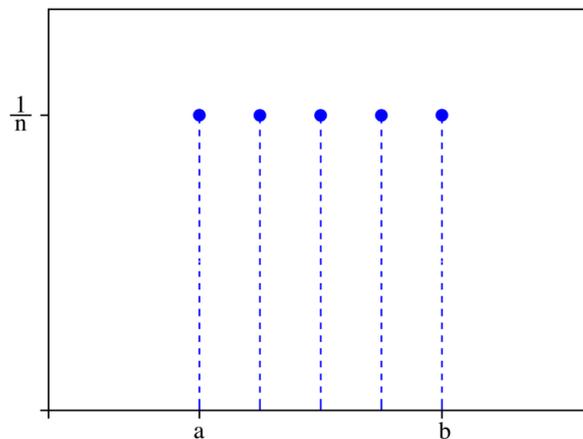


Figura 1: Distribuzione uniforme discreta: la frequenza ottimale f' è inversamente proporzionale al numero n di valutati

Per la determinazione del rispetto del criterio Q_A si farà riferimento ad una soglia precisa che ripercorre gli orientamenti già adottati dall'Amministrazione di concerto con le Organizzazioni Sindacali per l'individuazione dei soggetti meritevoli, e pari al 30%.

In altre parole al dirigente che con la sua attribuzione di valutazioni permetterà –a meno di una unità di personale- l'univoca individuazione del 30% delle eccellenze verrà attribuita la valutazione massima per la componente.

Il criterio Q_B sarà valutato con il massimo punteggio quando $R=0$

Quanto su esposto si deve intendere replicabile per ciascuno dei cluster di valutazione sottoposti allo stesso dirigente, pertanto un valutatore che deve esprimere la propria valutazione sui dipendenti appartenenti ad un numero “j” di cluster, avrà quale esito del criterio di differenziazione dei giudizi il seguente:

$$V_a = \sum \frac{N_j}{N} * V_{aj}$$

ovvero la media, pesata secondo la numerosità del personale N_j appartenente ad ogni cluster sul totale del personale, dei valori dei criteri di differenziazione ottenuti nel singolo cluster.

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
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

Tabella 6: Peso percentuale del criterio d) differenziazione dei giudizi sulla valutazione della performance individuale per profilo professionale

2.4.1 *La differenziazione dei giudizi per il Direttore Generale (criterio III.)*

Con riferimento alle modalità di calcolo descritte, 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.

In considerazione della consistenza numerica e della corrispondente significatività, solo i cluster relativi al personale I-VIII sono considerati ai fini del calcolo del criterio di differenziazione dei giudizi.

2.4.2 *La differenziazione dei giudizi per i dirigenti*

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.

Come nel caso del Direttore Generale, in considerazione della consistenza numerica e della corrispondente significatività, solo i cluster relativi al personale I-VIII sono considerati ai fini del calcolo del criterio di differenziazione dei giudizi.

2.4.3 *La differenziazione dei giudizi per i responsabili di area tecnologica di ricerca*

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.

2.4.4 *La differenziazione dei giudizi per il personale I-VIII*

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

2.5 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%	Non applicabile	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 ²⁰	70%	10%	20%	Non applicabile
Personale I - VIII	85%	-	15%	Non applicabile

Tabella 7: Prospetto valutati/Criteri di valutazione e pesi

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

²⁰ 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.

3. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE

3.1 L'articolazione del processo – aspetti teorici

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.

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.

3.1.1 *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), dei risultati organizzativi e degli obiettivi individuali e di gruppo 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.

3.1.2 *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-consultivo²¹. 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.

3.1.3 *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.

3.1.4 *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.

²¹ 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

3.1.5 *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.

3.1.6 *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.

3.1.7 *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.

3.2 L’articolazione del processo – prassi e procedure di assegnazione

Quanto descritto rappresenta un ideale rapporto tra valutatore e valutato nel quale il confronto diretto per l’assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali o di gruppo e comunicazione delle attese o dei risultati attesi (di seguito più semplicemente “assegnazione”) assume grande rilevanza.

Il processo descritto non è puramente teorico e vi sono evidenze che il rapporto stretto di confronto tra valutatore e valutato si sia realizzato, con maggiore frequenza tra i dirigenti o tra questi ultimi e il personale più prossimo direttamente investito da specifici compiti di responsabilità o coordinamento; allo stesso tempo è però evidente che questa interazione, seppur fortemente caldeggiata, può diventare eccessivamente onerosa per i valutatori in termini di risorse di tempo, visto che per alcuni dirigenti, questo processo sia da replicare individualmente per una platea dell’ordine di centinaia di individui.

Nella necessità di dover estendere il processo di assegnazione a grandi numeri, il ricorso a forme collettive di comunicazione quali incontri *ad hoc*, o comunicazioni formali e informali, (informative al personale, newsletter, ordini di servizio), facilitano il valutatore nell’espletamento della fase di assegnazione e comunicazione delle attese comportamentali o dei risultati da raggiungere.

Queste prassi, già consolidate nell’applicazione del precedente Sistema, sono fortificate da alcuni elementi:

- il set di comportamenti da agire per tutti i valutati è il medesimo (con distinzione tra personale I-VIII e responsabili di area tecnologica di ricerca);
- per tutti il contributo più rilevante è costituito dalla misurazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- non sono previsti specifici obiettivi individuali ²² per il personale.

Con riferimento a quest'ultimo punto, inoltre, l'Istituto ha adottato come "indirizzo" nel proprio Disciplinare per lo smartworking, l'imputazione del tempo lavoro del dipendente su attività incluse nel "piano della performance" quale condizione abilitante la fruizione della modalità di lavoro agile.

L'assenza di obiettivi individuali e la loro sostituzione con obiettivi di gruppo, quindi, ha reso molto più partecipe e diffusa la conoscenza degli elementi su cui si fonda la misurazione e la valutazione della performance individuale.

3.2.1 *Le tempistiche dei processi di assegnazione e valutazione*

Per contemperare le tempistiche inerenti l'assolvimento gli obblighi derivanti dalla adozione e pubblicazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione entro i termini di legge e l'avvio del ciclo della performance e quindi l'assegnazione, la definizione degli obiettivi (organizzativi ed individuali/di gruppo) potrebbe precedere quella di formale assegnazione degli obiettivi stessi ai valutati.

La prassi ha difatti dimostrato una difficoltà nel completare il processo di assegnazione, ancorché limitatamente al solo personale dirigenziale, in modalità sincrona all'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, 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 e individuali o di gruppo- nonché il periodo di riferimento riguardante le competenze agite sarà pari all'anno solare.

La tabella seguente riporta, in sintesi, le principali fasi operative del processo di assegnazione e valutazione della performance individuale, indicandone la tempistica.

Tempi	Fasi del processo di valutazione / Ciclo della performance
31 gennaio (anno t)	Adozione del PIAO contenente gli obiettivi organizzativi (e auspicabilmente gli obiettivi individuali)

²² 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.

Entro 15 giorni dall'adozione del PIAO (anno t)	Comunicazione dell'adozione del PIAO (<u>Comunicato al personale</u>) Contestuale comunicazione al personale (Responsabili di area tecnologica di ricerca; personale I-VIII) degli obiettivi individuali e delle competenze agite oggetto di valutazione della performance individuale
Entro 30 giorni dall'adozione del PIAO (anno t)	Formalizzazione del processo di assegnazione Comunicazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi da parte dei valutatori alla Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (raccolta delle schede di valutazione firmate dai soggetti)
Gennaio - Dicembre (anno t)	Monitoraggio trimestrale degli obiettivi di performance organizzativa Osservazione in continuo e eventuali feedback intermedi / Monitoraggio della performance individuale
Febbraio (anno t+1)	Consuntivazione degli obiettivi e avvio della fase di valutazione
Entro 60 giorni dall'adozione del PIAO (anno t+1)	Feedback di valutazione Attivazione del Sistema di raccolta delle valutazioni individuali Colloquio di feedback tra valutatore e valutato, comunicazione dei risultati, individuazione delle aree di miglioramento, avvio della fase di conciliazione.
Entro 90 giorni dall'adozione del PIAO (anno t+1)	Termine del processo di valutazione Adozione, da parte del Direttore Generale, delle disposizioni finali relative alle valutazioni.

Tabella 8: Timeline del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale

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.

In particolare cura la comunicazione formale e istituzionale a tutto il personale dell'adozione del PIAO, che assume quindi i contorni della assegnazione formale di obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti attesi in particolare per il personale responsabile di area tecnologica di ricerca e il personale I-VIII.

Le modalità di comunicazione comprendono anche note indirizzate ai singoli dirigenti, con il richiamo a prendere visione della forma definitiva delle loro proposte di obiettivi organizzativi, e l'invito a realizzare momenti di condivisione con il personale afferente alle strutture di pertinenza.

Di seguito verranno espone nel dettaglio le procedure di assegnazione e raccolta degli elementi di misurazione e valutazione delle performance individuali per tutti i soggetti valutati.

3.2.2 *L'assegnazione al Direttore Generale*

La formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi individuali per il Direttore Generale si realizza tramite la trasmissione di una scheda che compendia i criteri di valutazione previsti da questo Sistema e dettaglia gli obiettivi individuali definiti dal Consiglio di Amministrazione per l'anno corrente, come già illustrato nel capitolo precedente.

Il Presidente dell'ISPRA, per conto del Consiglio di Amministrazione, indirizza una nota al Direttore Generale con la scheda già precompilata che il Direttore Generale firma per accettazione inoltrandola alla Struttura Tecnica Permanente (e per conoscenza all'OIV) che la manterrà agli atti.

3.2.3 *L'assegnazione ai Dirigenti*

Nei cicli “ordinari” la definizione degli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti prevede una prima formalizzazione con la pubblicazione di questi come allegato del PIAO e, in un momento successivo, il riversamento di tutti gli elementi che concorrono alla valutazione individuale in una scheda di assegnazione. Gli obiettivi individuali, così come i pesi attribuiti alle competenze manageriali –che possono anche determinare la “disattivazione” della valutazione di alcune voci per l’anno in corso- sono definiti dai valutatori in proposte di assegnazione che sono veicolate per il tramite della Struttura Tecnica Permanente al Direttore Generale. E’ questo soggetto che, valutate le proposte provenienti dagli altri soggetti valutatori (i dirigenti di I fascia) opera azioni di calibrazione²³ e formalizza con comunicazione l’assegnazione delle schede con comunicazioni individuali e/o collettive.

Le schede, debitamente sottoscritte dal valutatore e dal valutato, sono trasmesse o restituite per le vie brevi con il supporto della Struttura Tecnica Permanente che mantiene la documentazione agli atti.

3.2.4 *L'assegnazione ai Responsabili di area tecnologica di ricerca*

Per i responsabili di area tecnologica di ricerca, tanto quanto per il personale I-VIII di cui al paragrafo successivo, l’assegnazione è direttamente riconducibile alle modalità di comunicazione e informazione strettamente legate alle tempistiche del ciclo della performance.

Come richiamato nel paragrafo delle tempistiche dei processi di assegnazione e valutazione, l’assegnazione si intende formalizzata con il Comunicato al Personale e con le note indirizzate ai dirigenti sovraordinati.

3.2.5 *L'assegnazione al Personale I-VIII*

Per il personale l’adempimento relativo alla formalizzazione delle attese si intende assolto con la comunicazione e le note indirizzate ai dirigenti sovraordinati riguardanti l’avvenuta pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale di ISPRA.

3.3 *L’articolazione del processo - prassi e procedure di valutazione*

I “grandi numeri” costituiscono una difficoltà anche per quanto riguarda la comunicazione dei risultati che, diversamente dalla comunicazione delle attese comportamentali e dagli obiettivi di gruppo noti e pubblici, prevedono l’adozione di maggiori cautele e devono essere necessariamente ricondotti alla sfera “individuale” del rapporto tra valutato e valutatore, almeno per quanto concerne gli esiti della valutazione sulle competenze agite: i momenti e le occasioni di feedback collettivo, possono essere circoscritti all’ambito della misurazione e valutazione dell’esito della performance organizzativa.

²³ Si veda avanti il paragrafo specifico

Il processo di valutazione avviene con modalità differenti a seconda del valutato e prevede il ricorso sia a strumenti informatici predisposti *ad hoc* quale il “Sistema di raccolta delle valutazioni individuali²⁴” per il personale responsabile di Area tecnologica di ricerca e il personale I-VIII o su istruttorie specifiche gestite dalla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance.

La Struttura Tecnica Permanente è il collettore di tutte le informazioni necessarie per la formalizzazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa e individuale per tutti i soggetti valutati e consente allo stesso tempo la vigilanza e il monitoraggio dei processi di valutazione da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

3.3.1 *La valutazione del Direttore Generale*

Mentre per quanto riguarda i criteri I. e III. le risultanze sono elementi oggettivi determinati dall’attività istruttoria delle competenti strutture, il criterio II. lascia alcuni margini di discrezionalità nella valutazione che, in accordo con la norma, viene attribuita all’Organismo Indipendente di Valutazione.

Al termine del ciclo annuale di gestione, il Direttore Generale opera una autovalutazione, redigendo una relazione indirizzata all’OIV e all’organo di indirizzo amministrativo-gestionale, rappresentando i risultati raggiunti.

L’OIV, acquisiti tutti gli elementi “oggettivi” a suffragio della relazione, esprime la propria valutazione in merito al criterio II. e unitamente alle risultanze degli altri due criteri, predispone la proposta complessiva e la sottopone all’Organo di indirizzo amministrativo-gestionale, cui spetta la definizione della valutazione finale del Direttore Generale e l’emanazione dell’atto formale di valutazione.

3.3.2 *La valutazione dei Dirigenti*

Il processo di valutazione individuale dei dirigenti di **II fascia** prevede una formalizzazione delle proposte di valutazione in merito ai comportamenti manageriali agiti e agli obiettivi individuati assegnati formulate dal superiore gerarchico (dirigente di **I fascia** o Direttore Generale) e, in subordine o in maniera complementare, da altri soggetti titolari²⁵ delle informazioni rilevanti per la formulazione del giudizio.

Le proposte sono raccolte dalla Struttura Tecnica Permanente che, unite le risultanze della performance organizzativa e della differenziazione dei giudizi operata sul personale I-VIII, istruisce un documento per il Direttore Generale al fine di operare anche la necessaria calibrazione dei giudizi che pervengono da diversi valutatori.

²⁴ Si rimanda più avanti al paragrafo specifico sul “sistema di raccolta delle valutazioni” per i dettagli operativi e di funzionamento.

²⁵ A titolo non esaustivo si citano il Responsabile del Sistema Gestione della Qualità, il Responsabile della Trasparenza e dell’Anticorruzione, il Responsabile della Privacy

Analogamente avviene per i dirigenti di **I fascia**, con il solo distinguo dell'assenza della formalizzazione delle proposte di valutazione del superiore gerarchico che invece viene direttamente risolta nell'attribuzione dei giudizi da parte del Direttore Generale.

3.3.3 *La valutazione dei Responsabili di Area tecnologica di ricerca*

Il processo di valutazione dei Responsabili di Area si realizza in due fasi successive, di cui la prima è la raccolta dei giudizi sulle competenze agite e del risultato degli obiettivi individuali che si realizza sulla *piattaforma informatica di raccolta delle valutazioni individuali*²⁶, predisposta per realizzare in maniera spedita ed efficace il processo di valutazione per tutto il personale.

Le valutazioni, effettuate dal dirigente più prossimo nella scala gerarchica, vengono acquisite e cristallizzate dal sistema di raccolta, elaborate dalla Struttura Tecnica Permanente e quindi combinate con il risultato della performance organizzativa dell'Area tecnologica di ricerca di diretta responsabilità a formare la valutazione complessiva, formalizzata con provvedimento del Direttore Generale.

3.3.4 *La valutazione del Personale I - VIII*

Analogamente a quanto avviene per i responsabili di area tecnologica di ricerca, anche per il resto del personale I-VIII la valutazione avviene per il mezzo della suddetta piattaforma informatica, nella quale i dirigenti più prossimi nella scala gerarchica esprimono le proprie valutazioni sulle competenze agite.

Anche in questo caso le valutazioni vengono acquisite e cristallizzate dal sistema di raccolta, elaborate dalla Struttura Tecnica Permanente e quindi combinate con il risultato della performance organizzativa dell'unità organizzativa di appartenenza a formare la valutazione complessiva, formalizzata con provvedimento del Direttore Generale.

3.4 **Il ruolo dell'OIV nel processo di misurazione e valutazione**

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 garantirà la terzietà nel trattamento ed elaborazione dei dati.

²⁶ <http://valutazioni-individuali.isprambiente.it/login.php>

3.5 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.

Il ricorso alla definizione dei cluster di valutazione ha di fatto annullato il problema della calibrazione per i responsabili di area tecnologica di ricerca e per il personale I-VIII, "blindando" la valutazione di un unico valutatore e circoscrivendola nell'ambito della propria unità organizzativa di competenza, auspicando l'adozione di criteri analoghi nella applicazione dei sistemi premiali in sede di contrattazione integrativa.

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 per i quali il numero relativamente limitato di valutatori permette modalità di interazione dirette finalizzate al raggiungimento del risultato.

3.5.1 *La calibrazione in fase di programmazione*

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 esercizi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente, consiste in un fase di "negoiazione" 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 questa fase può realizzarsi con differenti e concomitanti modalità, che includono la comunicazione formale e informale o l'organizzazione di sessioni plenarie.

3.5.2 *La calibrazione in fase di valutazione (dirigenti di II fascia)*

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 numero relativamente contenuto di dirigenti (24 di II fascia) permette una gestione relativamente semplice per l'armonizzazione dei giudizi, che 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 dei giudizi e il rapporto valutativo tra le parti.

3.6 Il sistema di raccolta delle valutazioni individuali²⁷

Come illustrato in precedenza, nell'individuare le modalità più funzionali per la realizzazione della procedura di valutazione della performance individuale²⁸ e quindi la risoluzione della criticità determinata dai "grandi numeri" dei destinatari di valutazione, si è scelto di realizzare un'applicazione web, denominato "sistema di raccolta delle valutazioni individuali" che fornisce garanzie di:

- Digitalizzazione del processo;
- Celerità di esecuzione;
- Estrazione, elaborazione e confrontabilità di dati;
- Realizzazione di serie statistiche;
- Database delle valutazioni.
- Gestione della valutazione in modalità autonoma ed indipendente per ogni valutatore.

²⁷ <http://valutazioni-individuali.isprambiente.it/login.php>

²⁸ Relativamente al personale Responsabile di area tecnologica di ricerca e del personale I-VIII

Al momento della stesura del previgente SMVP, il sistema di raccolta delle valutazioni individuali non era ancora stato ultimato, e si coglie quindi l'occasione dell'aggiornamento per integrarlo a tutti gli effetti nel documento, consolidando pertanto le prassi operative legate al suo funzionamento.

3.6.1 *Il workflow della valutazione*

Il sistema di raccolta riproduce fedelmente tutte le fasi del processo di valutazione (teorico e pratico) descritto in precedenza, con automatismi che generano segnalazioni (via mail e sul sistema) tra valutatore e valutato sull'avvenuta valutazione.

L'accesso da parte del valutatore alla piattaforma informatica gli permette di selezionare singolarmente il soggetto su cui avviare il processo di valutazione, e allo stesso tempo di effettuare l'insieme delle sue valutazioni in più sessioni, recuperare e modificare le valutazioni effettuate -e non ancora inoltrate- ai valutati.

Analogamente il valutato, con l'accesso alla piattaforma informatica, può consultare lo storico delle valutazioni degli anni precedenti²⁹ e interagire a distanza con il valutatore una volta ricevuta la propria valutazione.

A grandi linee, effettuata la valutazione e automaticamente notificata, il processo si divide in due percorsi distinti:

- il valutato accetta;
- il valutato non accetta.

La non accettazione determina una segnalazione per il valutatore e una contestuale richiesta di un incontro di feedback che deve essere gestito con un incontro nelle modalità che saranno convenute tra i due, con l'esito di tale incontro che verrà registrato a cura del valutatore sul sistema per la chiusura del processo.

L'accettazione, invece, determina la fine del processo di valutazione, con la conferma da parte del valutatore.

Il workflow completo del processo di interazione relativo alla valutazione e realizzato attraverso la piattaforma informatica è illustrato nella figura successiva.

²⁹ Funzione disattivata per il personale dirigente, come disincentivo alla replica "tout court" delle valutazioni effettuate nel ciclo precedente.

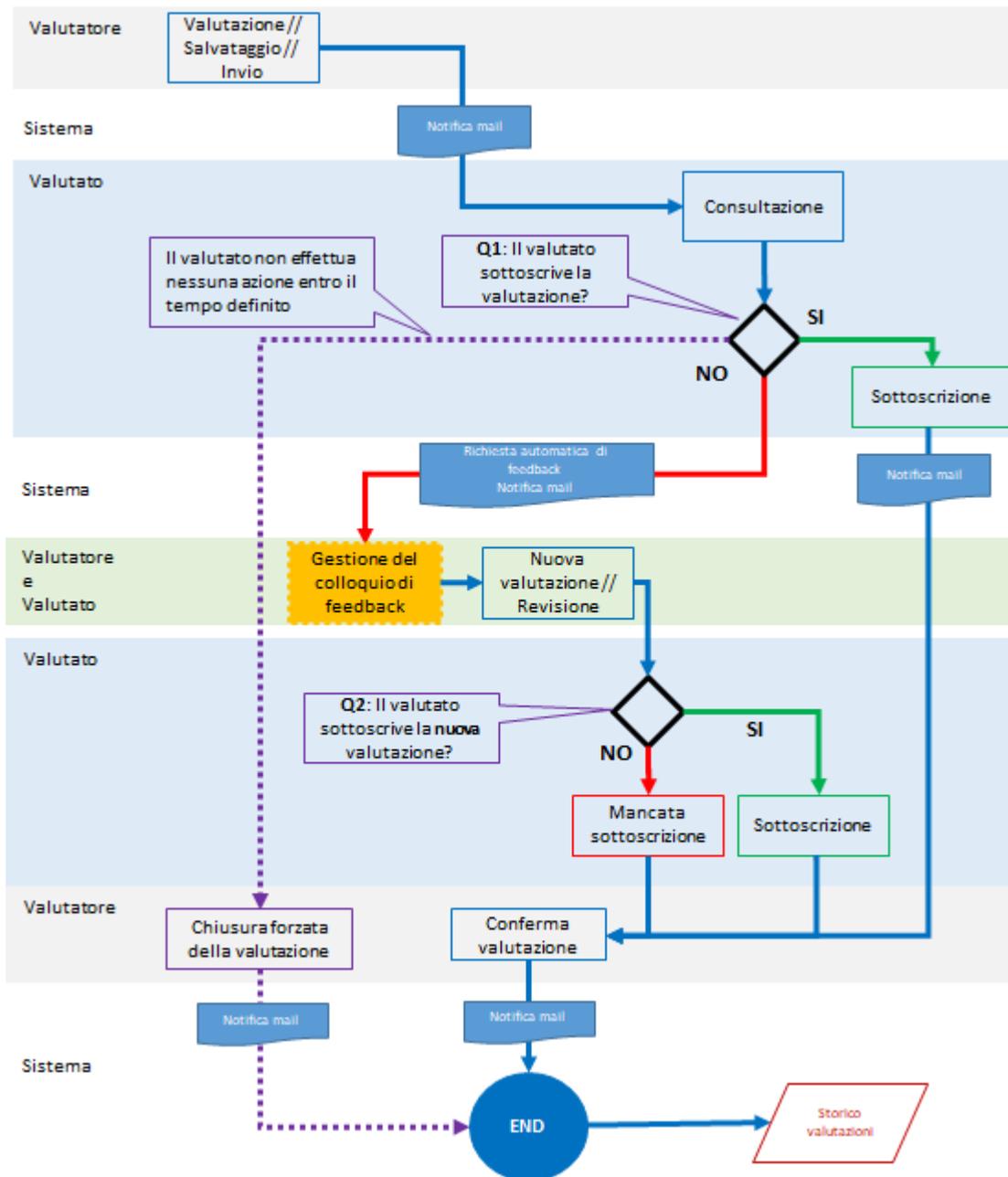


Figura 2: Workflow del sistema di valutazione

Non si ritiene, per brevità di esposizione, di rappresentare in questa sede le singole fasi del processo, comunque chiaramente rappresentate dal diagramma di flusso.

All'avvio di ogni ciclo di valutazione, comunque, sono riepilogati a beneficio degli attori della valutazione i principi cardine della valutazione e le istruzioni operative per operare con la piattaforma informatica, con richiamo particolare alle tempistiche impartite per l'apertura del sistema e la sua chiusura, nonché il tempo massimo concesso al personale valutato di interagire con il sistema.

L'assenza di interazione con il sistema, infatti, censita negli esercizi precedenti principalmente come un rifiuto del sistema valutativo in sé, determina la possibilità da parte del valutatore di "chiudere forzatamente" il processo di valutazione una volta che sia trascorso un ragionevole lasso di tempo dall'invio della valutazione

al valutato, (nei cicli precedenti pari a 3 giorni) senza che vi sia stata notifica di accettazione o non accettazione.

In questo caso la valutazione viene acquisita dal sistema come trasmessa dal valutatore, senza possibilità di revisione e senza dare luogo alla procedura di conciliazione.

3.7 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.

3.7.1 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, 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.

3.7.2 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.

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.

Di seguito è rappresentata in maniera sinottica 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	<i>(se il valutatore è il Direttore Generale)</i>	<i>(se il valutatore è il un Dirigente di I fascia)</i>
	OIV 1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (C)	1 Dirigente di I fascia (E) 1 Dirigente di II fascia (E) 2 Dirigenti di II fascia (C)
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)	

Tabella 9. Quadro sinottico della composizione dell'Organismo di conciliazione per valutato

3.7.3 Il ricorso all'organismo di conciliazione

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 valutazione³⁰.

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.

³⁰ Si sottolinea che l'assenza di interazione con il sistema di raccolta delle valutazioni, o il rifiuto della valutazione a valle del processo di feedback non determinano alcun automatismo per il ricorso all'organismo di conciliazione.

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.

3.7.4 *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.

3.7.5 *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.

4. 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, nonché all'accesso agli istituti di progressione di carriera 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 graduatorie 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, componendo secondo i criteri illustrati nei paragrafi precedenti, i risultati delle performance organizzative e le valutazioni dei criteri individuati per ciascuna categoria di valutati (dirigenti, responsabili di area tecnologica di ricerca, personale I-VIII).

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 di Valutazione per quanto attiene gli aspetti di conformità ai principi della norma e delle delibere attuative.

Un approfondimento risulta necessario per definire il funzionamento dei "cluster" di valutazione, di cui si è accennato in occasione dell'esposizione del criterio della differenziazione dei giudizi.

4.1 I cluster di valutazione per il superamento delle criticità nell'applicazione del precedente Sistema

L'applicazione del precedente Sistema di misurazione e valutazione della performance nel periodo 2019-2022, ha evidenziato una certa resistenza da parte dei valutatori nel differenziare le valutazioni per il proprio personale, come reso evidente dalle analisi condotte unitamente all'Unità di Scienze Comportamentali della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, e il cui risultato ha determinato l'individuazione di *bias* cognitivi indotti dal Sistema di Valutazione e propri dei valutatori che hanno determinato risultati discordanti dalle attese.

Tra gli elementi che si sono rivelati di maggior impatto nelle distorsioni valutative è doveroso segnalare il confronto (potenziale) operabile su valutazioni assegnate da differenti valutatori e gli effetti -diretti e indiretti- derivanti da tali esiti tanto da indurre i valutatori, al fine di ridurre gli eventuali conflitti determinati da questo confronto, a realizzare un "appiattimento" verso i valori più elevati della scala nelle proprie valutazioni.

Il Sistema previgente prevedeva comunque il ricorso alla definizione di più graduatorie di valutazione, ma il consolidamento della prassi già adottata e la formalizzazione nel Sistema sono passaggi che diventano

fondamentali anche in funzione della modifica del criterio di differenziazione dei giudizi che intende operare nella modalità del cluster di valutazione.

Per cluster di valutazione si intende quindi la struttura organizzativa, parte di essa o un aggregato di strutture organizzative sotto la responsabilità di uno stesso valutatore, che costituiscono un sistema isolato e non permeabile con gli altri cluster, all'interno del quale vengono risolti gli aspetti relativi alla premialità e al merito.

La scelta di blindare la graduatoria alla struttura organizzativa permette quindi di evitare al valutatore il condizionamento della valutazione realizzata da un proprio collega, e di rispondere più puntualmente alla restituzione del sistema delle attese comportamentali e restituendo quindi al processo di assegnazione, misurazione e valutazione della performance individuale anche la sua valenza di sistema motivazionale per il miglioramento del contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente di appartenenza.

Le graduatorie definite all'interno di ogni cluster diventano quindi il bacino informativo con il quale l'Istituto definisce, con riferimento all'anno solare (principalmente per gli effetti economici) o all'orizzonte pluriennale (per gli effetti giuridici), il personale cui ciascun dirigente (ovvero l'Istituto) intende indirizzare gli effetti di premialità e merito, senza il condizionamento della valutazione realizzata in un altro cluster. Si ricorda, infatti, che tra i criteri relativi alle progressioni economiche³¹ e giuridiche³² è prevista la "verifica dell'attività professionale svolta, del tutto assimilabile alla valutazione sulle competenze agite che sono l'espressione delle modalità comportamentali nello svolgimento dell'attività lavorativa.

All'interno di ogni cluster, inoltre, potrà essere prevista la distinzione tra profili e livelli.

E' evidente che il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance non può disciplinare aspetti che sono normativamente delegati alla contrattazione integrativa tra l'Amministrazione e le Organizzazioni Sindacali, ma intende comunque mettere l'Istituto nelle condizioni di portare, al tavolo negoziale, elementi che già concorrono agli indirizzi e ai criteri per l'erogazione della premialità che emergono dalle interlocuzioni con i competenti uffici del Dipartimento della Funzione Pubblica e dagli stessi accordi integrativi³³ siglati da ISPRA e dalle Organizzazioni Sindacali.

In questa maniera si realizza così anche l'adempimento che la norma richiede di individuare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance quale l'unico strumento di riferimento per l'erogazione della premialità e del merito.

³¹ Ex art. 53, comma 3 del CCNL Ricerca

³² Ex art. 54 del CCNL Ricerca

³³ Si fa specifico riferimento all'accordo sulla distribuzione della produttività individuale del personale IV-VIII anno 2018 siglato da ISPRA e dalle OO.SS. il 29 ottobre 2021

5. SPECIFICHE DI APPLICAZIONE

Le applicazioni del previgente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance hanno fatto emergere alcune situazioni specifiche non disciplinate dal Sistema stesso, in quanto la scrittura del Sistema prevedeva un funzionamento “a regime” ed una certa “stabilità” (leggasi assenza di mobilità interna) del personale. In questo capitolo si illustrerà quindi un prontuario di norme di chiusura per disciplinare i casi specifici, risolti nel passato con provvedimenti e disposizioni ad hoc, nell’ottica di cercare di risolvere le antinomie e i vuoti normativi noti dagli esercizi precedenti.

5.1 Partecipazione effettiva all’attività lavorativa

L’ *“Accordo per la distribuzione della produttività individuale del personale dei livelli IV-VIII – anno 2018”* siglato tra ISPRA e le Organizzazioni Sindacali ha definito quale criterio per l’accesso agli strumenti di incentivazione una durata minima di servizio pari a 40 giorni che, se non soddisfatto, non avrebbe dato esito ad alcuna corresponsione per il dipendente.

Nell’applicazione per gli esercizi degli anni 2019-2020 questa condizione non è stata tenuta in considerazione, mentre è stata disciplinata, noto il contenuto dell’accordo, negli esiti della valutazione 2021 e direttamente integrata nella valutazione dell’anno 2018 (che si ricorda essere stata effettuata ex-post dopo la valutazione dell’anno 2021), per la quale i dipendenti che non rispettavano tale criterio non sono stato oggetto di valutazione e direttamente espunti dalle liste dei valutati.

Una isolata contestazione riguardo la valutazione ricevuta di un dipendente che nell’anno 2021 non aveva prestato servizio per malattia prolungata ha quindi determinato la necessità di definire il criterio temporale anche nel SMVP.

5.1.1 *Responsabili di area tecnologica di ricerca e Personale I-VIII*

Riprendendo il criterio su cui l’Istituto e le OO.SS. hanno trovato l’accordo per la distribuzione della premialità per l’anno 2018, sono ammessi alla valutazione individuale tutti i dipendenti che abbiano prestato servizio per almeno 40 giorni (solari), anche non consecutivi. Di converso ne sono esclusi coloro i quali per qualsiasi causa, dagli istituti di mobilità volontaria, distacco, comando, malattia, quiescenza e aspettativa di ogni tipo non abbiano rispettato il requisito dei 40 giorni di servizio.

Dovrà essere cura delle strutture competenti che gestiscono economicamente e giuridicamente il personale l’individuazione, anno per anno, del personale che non è destinatario di valutazione individuale.

La risoluzione dei casi in cui è necessario risalire ad una valutazione mancante, che si intendono circoscritti all’applicazione di effetti giuridico-economici non diretti o su profili pluriennali, è demandata alla contrattazione integrativa.

5.1.2 *Personale con responsabilità di struttura dirigenziale*

Per quanto riguarda il personale dirigenziale, invece, l'attribuzione della premialità non può prescindere da una formale attribuzione di obiettivi individuali la quale, per i tempi "tecnici" legati alla formalizzazione degli obiettivi, potrebbe non essere compatibile con il periodo di servizio prestato³⁴.

In questo caso, quanto previsto dalla disciplina specifica per i dirigenti in merito all'accesso alle forme di incentivazione si intende assolto con una relazione che compendia l'attività svolta e il grado di raggiungimento (anche parziale) di specifici obiettivi individuali già definiti nel PIAO o presenti nei contratti individuali di incarico dirigenziale.

5.1.3 *Prestazione di servizio in più profili*

La prestazione di servizio in più profili, specificatamente come Responsabile di area tecnologica o personale I-VIII, dà luogo ad un'unica valutazione, corrispondente allo "status" del dipendente alla data del 31 dicembre dell'anno solare.

In caso in cui la prestazione venga effettuata anche come dirigente, sarà invece necessaria la valutazione di entrambi i profili, con disciplina *ad hoc* in considerazione della definizione del valutatore e dei periodi temporali di valutazioni di entrambi i profili.

5.2 **Il binomio valutatore-valutato**

La raccolta delle valutazioni, sia in regime di vigenza del SMVP, sia per le progressioni economiche e giuridiche, è stata sempre caratterizzata da un delay molto marcato che ha spesso costituito un elemento critico nel rapporto tra valutatore e valutato, dove quest'ultimo non riconosce la legittimità di una valutazione effettuata da un soggetto spesso non pienamente conscio e padrone di tutti gli elementi necessari ad effettuare una valutazione "corretta", o il valutatore non ritiene di dover esprimere una valutazione sul personale con cui non ha avuto interazione diretta o relativamente a periodi in cui non rivestiva l'incarico.

La prassi utilizzata nel previgente SMVP è stata quella di assegnare al dirigente responsabile -al momento della valutazione- della struttura organizzativa alla quale è afferente il valutato l'onere della valutazione, ma ciò ha determinato diverse contestazioni riguardo appunto la legittimità della valutazione operata da un soggetto terzo e non coinvolto/non presente al momento dell'assegnazione delle attese comportamentali che sono alla base della valutazione.

³⁴ Si fa riferimento alla quiescenza avvenuta prima della formale assegnazione degli obiettivi, ovvero all'attribuzione dell'incarico alla fine dell'anno solare.

5.2.1 *Mobilità del personale I-VIII*

Con il Sistema attuale si intende ripristinare un più corretto rapporto tra valutatore e valutato, assegnando la responsabilità del cluster di valutazione al dirigente che era nelle vesti di responsabile della struttura al 31 dicembre dell'anno solare.

Parimenti si dovrà intendere che il cluster di valutazione (e quindi il valutatore) del dipendente dovrà essere quello in cui quest'ultimo ha prestato servizio al 31 dicembre dell'anno solare.

Mobilità interne che abbiano determinato la prestazione di servizio di dipendenti I-VIII in strutture organizzative differenti durante l'anno non darà luogo alla combinazione delle valutazioni pro-quota dei dirigenti valutatori, ma sarà effettuata un'unica valutazione dal dirigente in servizio nella struttura di appartenenza alla data suddetta, eventualmente raccolti elementi e informazioni dal responsabile della struttura di provenienza.

5.2.2 *Criterio della prevalenza temporale*

In deroga al precedente paragrafo, sempre al fine del rafforzamento della legittimità del binomio tra valutatore e valutato, si può considerare l'attribuzione del ruolo di valutatore al personale in servizio che, seppur non più titolare della responsabilità della struttura organizzativa alla data del 31 dicembre, abbia però ricoperto tale incarico per un periodo di tempo superiore a quello dell'attuale responsabile. Tali fattispecie saranno valutate caso per caso in considerazione della lunghezza dei periodi di responsabilità (corrispondenti alla osservazione dei comportamenti agiti dai valutati) dei dirigenti che si sono alternati alla guida della unità organizzativa.

Nel caso in cui non vi sia la necessità di derogare applicando il criterio della prevalenza temporale e la valutazione spetti al responsabile subentrato, la raccolta di elementi e informazioni che quest'ultimo richiede al responsabile cessato, è una prassi consolidata e configurabile nel passaggio di consegne tra i dirigenti.

5.2.3 *Dirigente in quiescenza*

Il caso in cui invece il valutatore sia in quiescenza al momento dell'avvio del processo di valutazione individuale, la valutazione non potrà che essere effettuata dal dirigente attualmente in carica responsabile del cluster di valutazione cui il dipendente è afferente.

Ove possibile, si raccomanda che il dirigente cessato dal servizio metta preventivamente a disposizione dell'amministrazione gli stessi elementi e informazioni utili per la valutazione del personale sottoposto.

6. 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.

I significati sono graduati secondo la medesima scala di valutazione illustrata in precedenza, dove il primo elemento di ciascun punto elenco si fa corrispondere ad una valutazione al di sotto delle aspettative e l’ultimo molto oltre le aspettative.

Si richiama per semplicità la tabella che converte le aspettative con il valore numerico della valutazione.

<i>al di sotto delle aspettative</i>	<i>in linea con le aspettative</i>	<i>Oltre le aspettative</i>
1.0 – 1.5	2.0 – 3.5	4.0

6.1 Area Realizzativa

6.1.1 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.

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

6.1.2 Orientamento al risultato (D; R; P)

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

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

6.1.3 Qualità tecnica (P)

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

- La non sempre adeguata conoscenza degli aspetti tecnici gli/le impedisce di svolgere alcune delle attività di sua responsabilità
- Possiede una buona conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro che si trova a svolgere nella sua unità
- Esprime un livello sempre elevato di conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro proprio e dei propri collaboratori
- 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

6.1.4 *Rispetto delle procedure (P)*

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

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

6.2 Area Relazionale

6.2.1 *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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

6.2.2 *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.

- Tende a limitare la collaborazione con i colleghi e con gli interlocutori esterni all'ente, resistendo alla creazione di un clima sereno e collaborativo

- Collabora in modo abbastanza costruttivo con i colleghi e con interlocutori esterni all'ente, permettendo un clima collaborativo.
- Sa costruire e mantenere rapporti produttivi con tutti gli interlocutori, assicurando un clima di collaborazione.
- Collabora in modo aperto e costruttivo con tutti i suoi interlocutori, favorendo l'instaurazione di un clima di produttiva collaborazione.

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

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

- Usa la propria conoscenza ed esperienza per il proprio lavoro, senza condividerla con il personale dell'ufficio.
- Cerca di mettere a disposizione dei propri colleghi le proprie conoscenze, riuscendo a trasferirle in modo non continuo.
- Condivide conoscenze ed esperienze con il personale dell'ufficio.
- Adotta di continuo azioni che permettono il trasferimento delle proprie conoscenze ed esperienze al personale dell'ufficio, generando valore per la sua unità.

6.2.4 *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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

6.2.5 *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

- Si mostra poco collaborativo nei confronti dei membri del gruppo e dimostra di essere produttivo solo quando lavora in solitudine
- Sa tendenzialmente adattarsi alle dinamiche del gruppo, riuscendo a fornire quasi sempre il proprio contributo
- 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
- 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

6.3 Area Organizzativa

6.3.1 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.

- Accentra tutte le attività presso di sé.
- 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.
- 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.
- 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.

6.3.2 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

- 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
- E' propenso a modificare, quando occorre, le attività che deve svolgere e riesce tendenzialmente ad adattarsi ai cambiamenti che si verificano nella propria unità
- 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
- 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.

6.3.3 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.

- 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.
- Si sforza di ascoltare e capire le persone, creando un clima abbastanza sereno e collaborativo.
- Sa motivare le proprie persone, creando un clima di ascolto piuttosto sereno e collaborativo al fine di raggiungere un obiettivo comune nella propria unità.
- 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.

6.3.4 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

6.4 Area del Miglioramento

6.4.1 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.

- Fa resistenza alle iniziative prese dai colleghi e dall'Istituto, non favorendo il cambiamento e il miglioramento ricercato.

- Tende a partecipare alle iniziative prese dai colleghi e dai superiori, apportando talvolta il suo contributo evolutivo.
- 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.
- 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.

6.4.2 *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

- Si limita a svolgere compiti routinari senza mai ideare nuove azioni, mostrandosi poco capace di identificare le opportunità disponibili
- Dimostra una sostanziale capacità di tradurre le idee in azione talvolta anche assumendosi dei rischi connessi alle nuove attività
- 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
- Nella sua attività riesce sempre a cogliere le opportunità disponibili e proporre interventi e attività altamente innovative per migliorare la performance della sua unità

6.4.3 *Valorizzazione del personale*

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

- Non si interessa e/o non sa leggere le competenze specifiche dei propri collaboratori.
- 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.
- Sa riconoscere e distinguere le competenze e le potenzialità dei singoli, non riuscendo sempre a valorizzarle e a favorirne lo sviluppo professionale.
- 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.

Allegato A: FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE I-VIII

Unità Operativa	Valutato	Valutatore				
Criteri di valutazione			Peso	Valutazione	Punteggio	
Performance organizzativa della struttura organizzativa di afferenza ex Piano della <i>performance</i> (criterio a.)			85%			
Comportamenti agiti e competenze di ruolo (criterio c.)			15%			
Comportamenti agiti e competenze di ruolo (criterio c.)						
Descrizione competenze e scala di valutazione						
			<i>al di sotto delle aspettative 1.0 – 1.5</i>	<i>in linea con le aspettative 2.0 – 3.5</i>	<i>Oltre le aspettative 4.0</i>	Peso
Teamworking: Abilità/Capacità di perseguire il raggiungimento degli obiettivi in maniera coordinata ed in stretta collaborazione con i colleghi della struttura organizzativa di appartenenza, pur nel quadro di possibili diverse visioni nel (anche in modalità agile)						20%
Qualità tecnica: Capacità di contribuire, con competenza tecnica e professionalità, al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e capacità di problem solving (anche in modalità agile)						20%
Orientamento al risultato: Capacità di orientare la propria attività alla prioritaria realizzazione degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza						20%
Rispetto delle procedure: Abilità/capacità di condurre e realizzare la propria attività nel rispetto delle indicazioni operative definite (circolari, linee guida, procedure amministrative) (anche in modalità agile)						20%
Collaborazione intra ed extra funzionale: Abilità/Capacità, nell'esercizio dei compiti assegnati, di relazionarsi e costruire rapporti produttivi non solo con i colleghi della propria struttura ma anche con le altre unità operative e con gli interlocutori esterni all'Ente (anche in modalità agile)						20%

Allegato B: FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE PER I RESPONSABILI DI AREA

Unità Operativa	Valutato	Valutatore						
Criteri di valutazione					Peso	Valutazione	Punteggio	
Performance organizzativa della struttura organizzativa di afferenza ex Piano della <i>performance</i> (criterio a.)					70%			
Obiettivi individuali di ruolo (criterio b.)					10%			
Comportamenti agiti e competenze di ruolo (criterio c.)					20%			
Obiettivi individuali di ruolo (criterio b.)								
Descrizione obiettivi individuali e scala di valutazione					<i>al di sotto delle aspettative</i> 1.0 – 1.5	<i>in linea con le aspettative</i> 2.0 – 3.5	<i>Oltre le aspettative</i> 4.0	Peso
Gestire efficientemente la comunicazione e i flussi informativi								30%
Rispettare le scadenze e gli indirizzi formalmente impartiti dalla struttura dirigenziale di riferimento								40%
Garantire la cooperazione con le altre strutture								30%
Comportamenti agiti e competenze di ruolo (criterio c.)								
Descrizione competenze e scala di valutazione					<i>al di sotto delle aspettative</i> 1.0 – 1.5	<i>in linea con le aspettative</i> 2.0 – 3.5	<i>Oltre le aspettative</i> 4.0	Peso
Flessibilità: Capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano in modo non significativo dal proprio incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità								20%
Contributo all'innovazione e al cambiamento: Partecipare ad iniziative prese dai propri colleghi e superiori, individuando le direttrici di evoluzione del sapere e creando le condizioni per la relativa acquisizione								20%
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, compreso il coordinamento delle attività svolte in modalità agile								20%
Problem solving: Capacità di identificare soluzioni possibili ed efficaci ai problemi ed organizzare l'informazione in vista di uno scopo, attraverso l'esercizio di discrezionalità e iniziativa								20%
Orientamento al risultato: Capacità di orientare il proprio sforzo alla soddisfazione delle attese del cliente interno, attraverso il puntuale ed efficace svolgimento dei compiti assegnati e la migliore organizzazione delle attività svolte in modalità agile								20%