

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(ai sensi dell'art. 7 comma 1 del d.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009)

Sommario

1 Premessa.....	3
1 L'INFN.....	4
1.1 <i>Funzionamento e organizzazione</i>	4
1.2 <i>Gestione del ciclo della performance</i>	7
2 Mappatura degli stakeholder	7
3 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi	9
4 La Performance Organizzativa	10
5 La Performance Individuale	12
5.1 <i>La valutazione dei Direttori delle strutture</i>	14
5.2 <i>La valutazione del Direttore Generale</i>	15
5.3 <i>La valutazione dei Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture</i>	16
5.4 <i>La valutazione dei Responsabili dei Servizi e degli Uffici dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso le Strutture</i>	17
5.5 <i>La valutazione del personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità</i>	18
6 Le fasi e i soggetti coinvolti.....	19
6.1 <i>Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>	19
6.2 <i>Il monitoraggio intermedio</i>	20
6.3 <i>I colloqui di feedback</i>	21
6.4 <i>La misurazione e la valutazione</i>	21
6.5 <i>Tabelle riepilogative</i>	22
7 Procedure di conciliazione	25
8 Schede tipo per l'attuazione del ciclo della performance.....	26

1 Premessa

Il presente documento descrive la struttura e le modalità di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) nell'INFN, e aggiorna il precedente approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15784 del 26 febbraio 2021, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 7 del d.Lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017 (di seguito indicato come Decreto). Tale normativa prevede, infatti, che "le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".

Il documento tiene conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

A tal proposito il DFP ha specificato con la nota circolare DFP 0000980-P-09/01/2019 che la previsione normativa dell'aggiornamento annuale ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

Pertanto, in considerazione:

- delle novità introdotte dal D.L. 80/2021 convertito in L. 113/2021;
- dell'intervenuta nuova organizzazione dell'assetto amministrativo dell'Amministrazione Centrale dell'INFN, (Disciplinare Organizzativo adottato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16017 del 23 luglio 2021);
- delle raccomandazioni formulate dall'OIV nella Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni per l'anno 2020;
- dell'esperienza applicativa maturata nella gestione del Ciclo della Performance 2020 e 2021;

si ritiene necessario, oltreché opportuno, procedere all'aggiornamento e all'integrazione del SMVP per l'anno 2022.

L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in fase di aggiornamento annuale, definisce, come previsto dalla normativa, in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le metodologie, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema in caso di disaccordo con la valutazione della performance individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMVP dell'Istituto prefigura le necessarie connessioni tra programmazione scientifica, definizione degli obiettivi specifici, risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Esso è il risultato di una profonda revisione, avvenuta lo scorso anno, avente lo scopo di adeguare il documento alle indicazioni fornite dal DFP con le linee guida n. 2 del dicembre 2017, e di rendere coerente il documento con il livello effettivo di applicazione dell'intero ciclo della performance nell'Istituto. Tale ciclo ha tenuto conto degli indirizzi metodologici e applicativi emanati dal DFP con le linee di indirizzo contenute nelle Direttive n. 1 del giugno 2017 e n. 3 del novembre 2018, sia nella redazione del Piano Performance 2019-2021, sia nella relazione sulla Performance 2018 e nella relativa implementazione dei processi istituzionali di programmazione e valutazione.

Il SMVP per l'anno 2021 aveva già recepito ed attuato le disposizioni sulla misurazione e valutazione della performance individuale contenute nelle Linee Guida del DFP n. 5 del dicembre 2019, estendendo la misurazione e la valutazione della Performance a tutto il personale inquadrato nei livelli IV-VIII.

La revisione dell'SMVP per l'anno 2022 introduce, per la prima volta, un progetto pilota inerente la valutazione dei Direttori delle Strutture, limitatamente alle attività di amministrazione e gestione della Struttura stessa, tendendo così al completamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Resta esclusa dal presente Sistema la valutazione dei ricercatori e dei tecnologi, relativamente alle attività di ricerca scientifica o tecnologica, nelle more del completamento dell'iter previsto dall'art. 74, c. 4, del d.Lgs. 150/2009 e

1 L'INFN

1.1 Funzionamento e organizzazione

L'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare promuove, coordina ed effettua la ricerca scientifica nel campo della fisica nucleare, subnucleare, astro-particellare e delle interazioni fondamentali, nonché la ricerca e lo sviluppo tecnologico pertinenti all'attività in tali settori. Le attività di ricerca dell'INFN si svolgono tutte in un contesto di competizione internazionale, in stretta collaborazione con il mondo universitario italiano, sulla base di consolidati e pluriennali rapporti convenzionali. L'Istituto gode di autonomia statutaria e regolamentare, entro i limiti stabiliti dalla normativa vigente, in particolare il d.Lgs. 213/2009 e il d.Lgs. 218/2016, secondo le direttive e sotto la vigilanza del Ministero dell'università e ricerca (MUR).

Al fine di mantenere nel tempo una struttura organizzativa fortemente competitiva a livello internazionale, l'INFN opera su base diffusa in tutto il territorio nazionale servendosi di tre tipi diversi di unità operative definite "Strutture": i Laboratori Nazionali, le Sezioni e i Centri Nazionali.

All'interno delle singole Strutture possono essere istituite Aree, Direzioni, Divisioni, Unità Funzionali, Servizi, Reparti e Uffici, così come previsto dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

Sono organi dell'Istituto:

- il Presidente, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura l'unitarietà dell'indirizzo scientifico e gestionale e rappresenta l'Istituto stesso nelle relazioni interne e nei rapporti a rilevanza esterna;
- il Consiglio Direttivo, principale organo decisionale e di governo, il quale esercita le funzioni di indirizzo sulla base delle indicazioni generali determinate nei piani pluriennali e opera le scelte di programmazione scientifica avvalendosi dei pareri delle Commissioni Scientifiche Nazionali e del Consiglio Tecnico Scientifico;
- la Giunta Esecutiva, che assicura il coordinamento nazionale della gestione dei mezzi strumentali, finanziari e di personale dell'Istituto;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile.

In particolare, il Consiglio Direttivo, come da art. 12 dello Statuto, è composto dal Presidente, dai componenti della Giunta Esecutiva, dai Direttori delle Sezioni e dei Laboratori Nazionali, da due rappresentanti del MUR e da uno del Ministero dello Sviluppo Economico, nonché da un rappresentante eletto dal personale ricercatore e tecnologo e da un rappresentante eletto dal personale tecnico e amministrativo dell'Istituto.

Tra le prerogative del Consiglio Direttivo vi è, in particolare, quella di eleggere i componenti della Giunta Esecutiva e di nominare, a maggioranza assoluta dei suoi componenti, i Direttori delle diverse Strutture partendo da una base ampia costituita non solo da personale INFN ma anche da personale universitario e di altre istituzioni di ricerca, che possono essere anche estere.

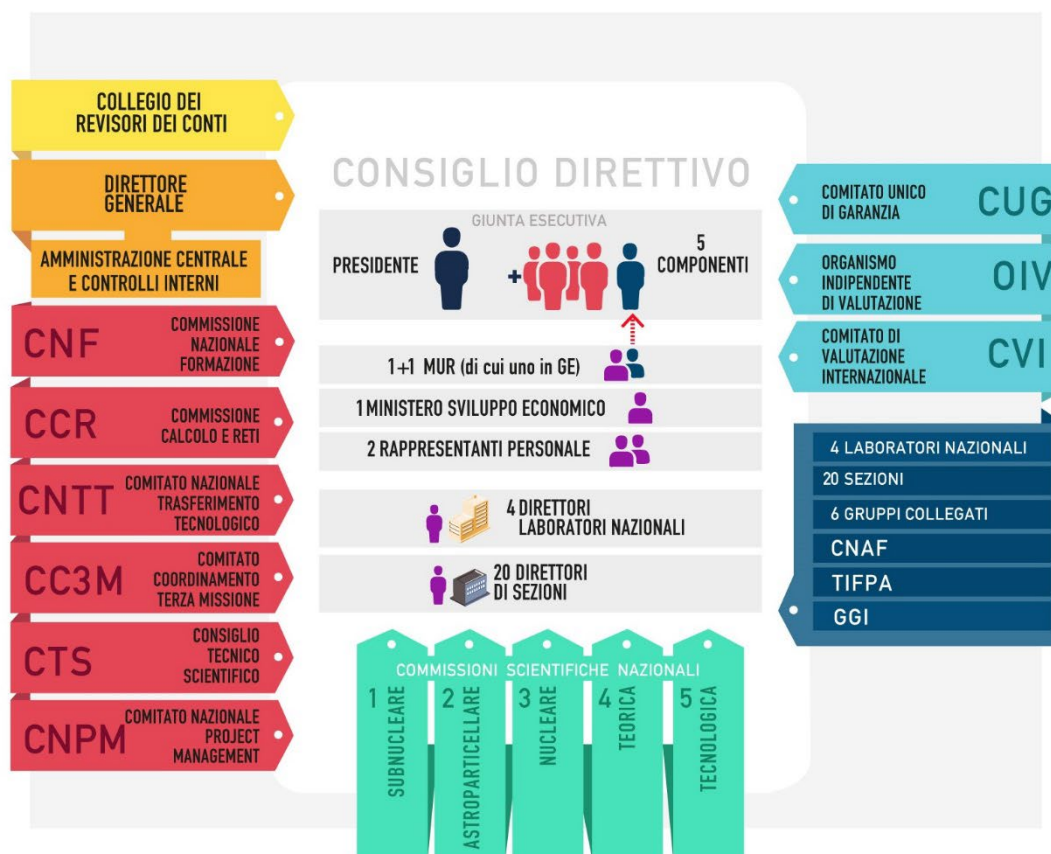


Figura 1

La figura 1 mostra l'organizzazione manageriale e scientifica dell'Istituto.

Tra le Strutture dell'Istituto assume particolare rilevanza l'Amministrazione Centrale, coordinata dal Direttore Generale, che si caratterizza come l'unità organizzativa che, nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima, svolge i compiti di seguito previsti:

- gestisce le funzioni amministrative centralizzate;
- svolge funzioni d'indirizzo, coordinamento e verifica dell'attività amministrativa decentrata;
- assicura i servizi tecnici, professionali e di monitoraggio centrali;
- cura la predisposizione e l'esecuzione degli atti deliberativi di competenza, sulla base delle direttive della Giunta Esecutiva.

Lo Statuto dell'INFN ed il Regolamento di organizzazione e funzionamento sono reperibili sulle pagine istituzionali dell'Ente al seguente link:

https://www.ac.infn.it/normativa/REGOLAMENTI_DISCIPLINARI.php

A seguito dell'approvazione del nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale (delibera CD n. 16017 del 23 luglio 2021), si evidenzia la rappresentazione grafica delle diverse articolazioni dell'Amministrazione Centrale (figura 2).

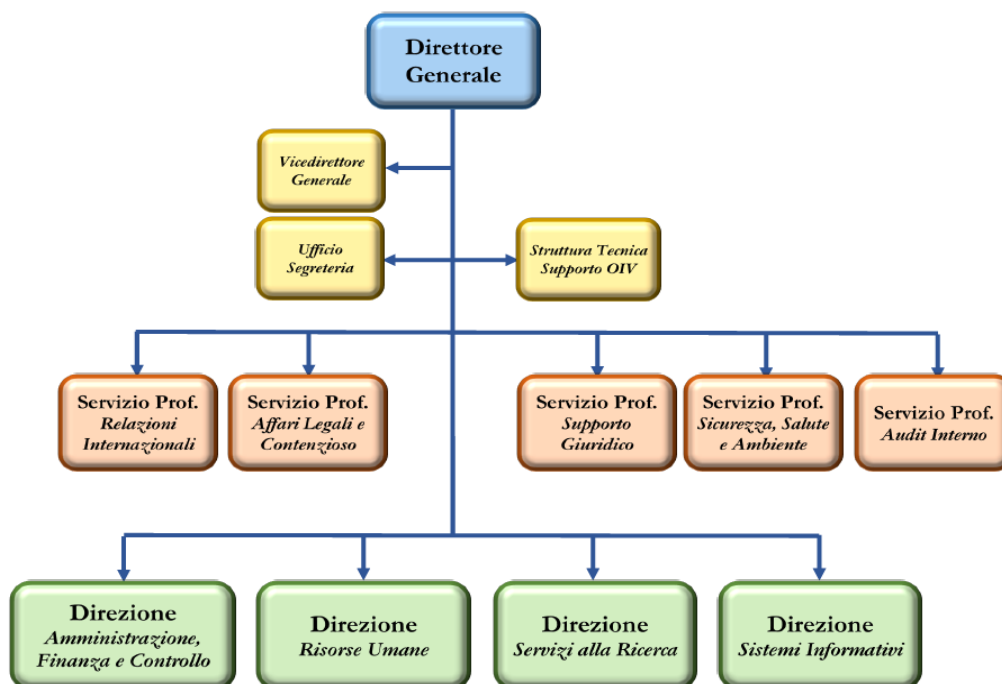


Figura 2

I Laboratori Nazionali ed i Centri Nazionali sono articolati in Divisioni, Servizi e Unità funzionali che rispondono direttamente al Direttore. Divisioni, Servizi e Unità funzionali possono a loro volta essere articolati in sottostrutture come riportato graficamente (figura 3). Nelle Strutture dell’istituto non tutte le unità organizzative sono attivate.

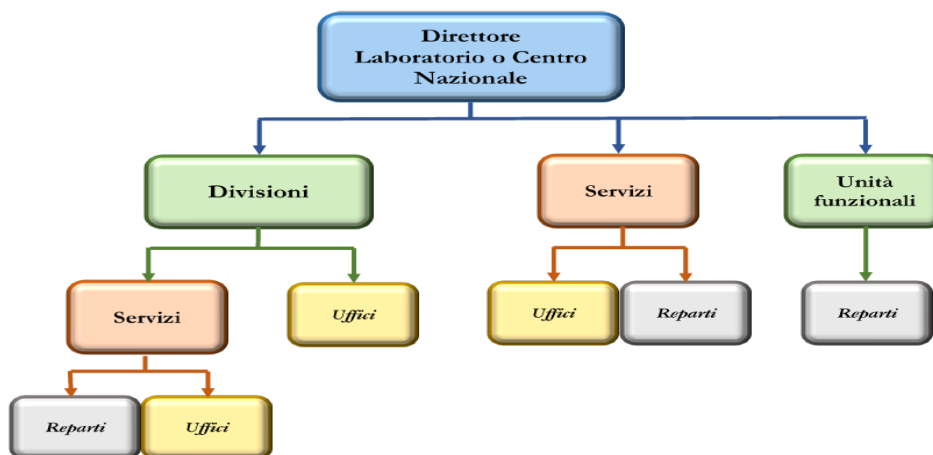


Figura 3

Le Sezioni dell’Istituto hanno invece un’articolazione più semplice e sono composte solo da Servizi, eventualmente articolati in Uffici, che rispondono direttamente al Direttore.

I provvedimenti organizzativi delle strutture sono disponibili sulle pagine istituzionali dell’Ente al seguente link:

https://www.ac.infn.it/normativa/REGOLAMENTI_DISCIPLINARI.php

1.2 Gestione del ciclo della performance

I ruoli essenziali a garanzia dell'efficacia del Sistema sono ricoperti da:

- il Consiglio Direttivo, e la Giunta Esecutiva;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione.

I soggetti attuatori del ciclo della performance sono:

- La Giunta Esecutiva;
- I Direttori delle strutture;
- Il Direttore Generale;
- I Direttori di AC e i Responsabili delle articolazioni delle strutture.

Questi soggetti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili dell'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti.

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Istituto, il Direttore Generale rappresenta la figura gestionale apicale dell'Ente. Svolge il suo ruolo nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima e assolve le sue funzioni, definite dallo Statuto, in stretta collaborazione con il Presidente.

All'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4 del Decreto, compete:

- il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema e l'acquisizione delle informazioni di carattere previsionale e consuntivo, elaborate nell'ambito dello stesso;
- la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore Generale;
- l'elaborazione di una relazione sullo stato del Sistema e la comunicazione della stessa agli organi previsti dal Decreto.
- validazione della Relazione sulla Performance

2 Mappatura degli stakeholder

Le Linee Guida n. 4 del novembre 2019 del DFP richiedono ai soggetti pubblici di procedere alla mappatura degli stakeholder.

La corretta individuazione degli *stakeholder* di riferimento e l'analisi del loro grado di interesse e di capacità di incidere sulle attività dell'Ente costituisce uno dei cardini per il corretto svolgimento dell'intero Ciclo della Performance, e in modo particolare per una adeguata valutazione partecipativa.

Per *stakeholder* o portatore d'interesse, si intende una persona od organizzazione che può influenzare, essere influenzato, o percepire sé stesso come influenzato, da una decisione o attività ovvero dal raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione.

In altri termini, lo *stakeholder* è un soggetto che ritiene di detenere un "titolo" per entrare in relazione con una determinata organizzazione.

La individuazione degli *stakeholder esterni* dell'Istituto che possono avere rilevanza nell'attuazione del ciclo della Performance ha portato ad una classificazione per tipologia, categoria e, se del caso, per sottogruppi.

Si riporta di seguito la tabella contenente la mappatura dei principali *stakeholder esterni* dell'INFN, così individuati:

Tipologia	Categoria	Dettaglio
Istituzionali		
	Ministeri	MUR , MI , MiC , MEF , MAECI , MIMS , MITD , MTE , MS , MiSE , MPA, DFP e DPO
	Corte dei Conti	
	Avvocatura dello Stato	
	ARAN	
	ANAC	
	Garante della Privacy	
	Ispettorati del Lavoro	
	ASL	
	INPS	
	INAIL	
	Agenzie delle Entrate	
	Prefetture	
	Regioni	
	ANVUR	
Culturali		
	Università	Italiane e estere
	Enti pubblici di ricerca	CNR , INAF , ASI , INGV , OGS , ENEA
	Istituti scientifici	Italiani e esteri
	Laboratori di ricerca	Italiani e esteri
	Associazioni scientifiche	
	Professori universitari	
	Insegnanti	
	Studenti	
	Media di comunicazione	
Sociali		
	Imprese	Produttori di forniture, erogatori di servizi, esecutori di lavori, operanti nei settori della ricerca e della tecnologia
	Società partecipate	Camere di commercio
	Sindacati	
	Società finanziarie	
	Istituti certificati	
	Figure Professionali	Medici autorizzati e competenti, mandatari brevettuali
	Cittadini	

Per *stakeholder interni* si intendono, invece, i soggetti interni all'organizzazione dell'Istituto, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa.

Per quanto riguarda la valutazione partecipativa l'Istituto ha accompagnato la ricognizione degli stakeholder all'avvio del progetto di redazione di un "bilancio sociale" della propria attività. Il documento che è in fase di ultima revisione mira a fornire una misura complessiva dell'impatto dell'Ente sulla società e della sua capacità di "creare valore sociale" con le proprie attività. Il bilancio sociale sarà utile a definire obiettivi e piani di miglioramento, a monitorarne i risultati e infine a preparare e pubblicare tale resoconto. Lo stesso bilancio sociale sarà utilizzato nell'ambito della valutazione partecipativa, al fine di definire meglio l'impatto generato dalle attività dell'INFN sugli stakeholder di maggiore importanza ed influenza, secondo le indicazioni che saranno fornite dall'OIV ai sensi dell'art. 19 bis del D.Lgs. 150/2009.

3 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi

Il ciclo di gestione della performance dell'Istituto, alla luce di quanto stabilito dal Decreto e dalle linee guida del DFP, nell'ottica di una strategia integrata finalizzata all'omogeneità e funzionalità delle attività di programmazione, è predisposto con tempi, modalità e contenuti che lo rendono integrante e coerente con il Piano Triennale di Attività (PTA), con il Bilancio di previsione e, in particolare, il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di Bilancio, nonché con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Il Piano è articolato secondo le seguenti fasi:

- **Avvio del ciclo di gestione della performance:** definizione delle linee strategiche per il triennio che vengono sviluppate con focus e approfondimenti diversi rispetto agli altri documenti programmatici (Piano Triennale di Attività, Bilancio Preventivo e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione).
- **Definizione, condivisione e assegnazione degli obiettivi da conseguire:** con il documento di programmazione (Piano della Performance), vengono definiti e assegnati, su base triennale, gli obiettivi specifici e, su base annuale, gli obiettivi operativi.
- **Misurazione:** si tratta dell'attività che serve a quantificare, a conclusione del periodo di riferimento, i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso; ciò si realizza tramite indicatori i cui esiti, confrontati con i target, determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione prevede un monitoraggio intermedio finalizzato all'individuazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.
- **Valutazione:** consiste nella formulazione di una valutazione complessiva sulla performance intesa a comprendere anche i fattori esogeni o endogeni che hanno influenzato in senso positivo o negativo il raggiungimento degli obiettivi di performance.
- **Validazione e conclusione del ciclo di gestione della performance:** il ciclo si chiude con la redazione della Relazione sulla Performance e la sua validazione da parte dell'OIV.

L'art. 3 del Decreto stabilisce, al comma 2, che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti".

L'obiettivo è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa finalizzata al soddisfacimento dei bisogni della collettività, ad un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, ad un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

La valutazione ha per oggetto la performance organizzativa e la performance individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione che si delinea sarà utilizzato con la finalità di misurare e valutare in prima istanza la performance organizzativa dell'INFN.

Saranno poi individuate le modalità per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

A tal proposito è opportuno puntualizzare che l'Istituto, nella realizzazione della sua attività istituzionale di ricerca, è strutturalmente abituato a sottoporsi a valutazione e misurazione, sia per la definizione degli obiettivi (per esempio bandi competitivi per ottenere fondi, proposte di nuove iniziative a comitati internazionali, o a comitati di revisione di proprie soluzioni all'interno di progetti internazionali), sia per il raggiungimento degli stessi (per

esempio sistema di *deliverable* e *milestone*, giudizio dei pari per pubblicazione articoli e citazioni degli stessi, presentazioni a conferenze, eccetera).

Nelle versioni precedenti del SMVP era stato dapprima definito un sistema di valutazione individuale che, in prima applicazione, aveva stabilito la condivisione e l'assegnazione di obiettivi alle sole persone che ricoprono un incarico di responsabilità, successivamente è stata prevista l'estensione della valutazione a tutto il personale tecnico-amministrativo.

Il SMVP attuale prevede l'applicazione della misurazione e della valutazione a tutto il personale in posizione di responsabilità gestionale ed amministrativa e a tutto il personale tecnico- amministrativo, restando esclusi ricercatori e tecnologi per tutte le attività scientifiche e di ricerca. L'attività di ricerca scientifica e tecnologica esercitata dal personale, infatti, non risulta ricompresa nel sistema della Performance e resta di stretta competenza dell'ANVUR quale organo preposto a valutarne la qualità.

4 La Performance Organizzativa

La performance organizzativa è data dal contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente la performance organizzativa deve tendere:

- all'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa, in quanto si riferisce ai risultati che si possono considerare attesi dall'attività di un'amministrazione pubblica, deve:

- tener conto dei progetti strategici e di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tener conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione;
- avere come punto di riferimento l'impatto sulla società al fine di creare valore pubblico.

La performance organizzativa si può articolare su tre livelli:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi dell'ente considerato nel suo insieme;
- la performance delle singole strutture organizzative;
- i processi ed i progetti che coinvolgono relazioni inter-strutture.

L'INFN nel proprio Piano Triennale di Attività definisce gli obiettivi strategici generali che intende realizzare e che sono di carattere prettamente scientifico. In quanto ente pubblico di ricerca vigilato dal MUR, è per dettato normativo soggetto alla competenza dell'ANVUR e quindi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e cioè alla valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca. La valutazione ANVUR ha mostrato, nelle diverse tornate svolte fino ad oggi (2004-2010, 2011-2014 e 2015-2019), che l'INFN è in grado di soddisfare in maniera eccellente le performance legate alla ricerca, scopo primario dell'Ente.

Non di meno, per realizzare gli obiettivi strategici generali, l'attività di ricerca necessita di un'azione amministrativa che funga da supporto e facilitazione, e che consenta ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti. Ciò è tanto più vero nell'attività proprie dell'INFN, che gestisce programmi pluriennali, spesso di grandi dimensioni, quasi sempre nell'ambito di collaborazioni internazionali e con l'utilizzo di infrastrutture complesse. Di conseguenza la collaborazione tra ricercatori, tecnologi, personale amministrativo

e tecnico assume una valenza centrale.

Il SMVP dell'Istituto intende dunque disciplinare le modalità di misurazione e valutazione della performance legata agli aspetti più strettamente gestionali e organizzativi, proprio allo scopo di mantenere e migliorare l'eccellenza dell'Ente nella ricerca.

Partendo dalle strategie individuate dal Consiglio Direttivo nel Piano Triennale di Attività sono state definite le macro-aree maggiormente rispondenti alla fase di cambiamento che l'Istituto pensa di realizzare nel breve periodo, in relazione alle risorse finanziarie a disposizione. In particolare, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono stati aggregati nelle seguenti tre aree strategiche:

- **Organizzazione**
- **Funzionamento**
- **Gestione delle Risorse Umane**

A ciascuna di queste macro-aree saranno associati obiettivi specifici, definiti su un orizzonte temporale triennale e operativi, su base annuale, e a questi ultimi saranno associati:

- indicatori;
- il valore di partenza degli indicatori (baseline);
- risultati e impatti attesi (target);
- unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Le caratteristiche comuni fra tutti gli obiettivi, così come definite dalla normativa vigente, sono:

- la rilevanza e la pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- la specificità e la misurabilità in termini concreti e chiari;
- la riferibilità a un arco temporale determinato corrispondente a un anno;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori costituiscono gli strumenti per misurare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo, essi rappresentano il cardine del sistema di misurazione; le loro principali dimensioni sono:

- **lo stato delle risorse**, inteso come quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione, che sono sia umane ed economico-finanziarie, sia risorse intangibili quali la salute organizzativa, la salute professionale, la salute di genere, la salute etica, la salute digitale;
- **l'efficienza** economica, finanziaria e produttiva, intesa come capacità di utilizzare al meglio le risorse nel raggiungimento dell'obiettivo, minimizzando i tempi e le risorse impiegate;
- **l'efficacia** quantitativa e qualitativa (erogata e fruita), intesa come adeguatezza del raggiungimento dei risultati rispetto alle aspettative;
- **l'impatto**, economico ed ambientale, che descrive l'effetto atteso o generato da uno specifico obiettivo nella società (outcome), nell'ottica di creazione di un valore aggiunto.

La misurazione complessiva riferita alla performance organizzativa si calcola mediante la media semplice degli obiettivi operativi appartenenti alla stessa area strategica seguita dalla media pesata delle tre aree strategiche.

I pesi, rappresentativi dell'importanza delle aree strategiche sono attribuiti in fase di definizione degli obiettivi stessi all'interno del Piano della Performance.

La Misurazione della performance organizzativa dell'Istituto PO_{INFN} risulta quindi

$$PO_{INFN} = 1/100 \times \sum_{i=1}^3 P_i/n_i \times \sum_{j=1}^{n_i} V_{ij}$$

con

P_i il peso relativo dell'area strategica i come definito nel Piano della Performance, espressa in percentuale n_i il numero di obiettivi operativi previsti per l'area strategica i

V_{ij} la valutazione finale conseguita per l'obiettivo operativo j dell'area strategica i espressa in percentuale

Come da normativa vigente, la valutazione della performance organizzativa è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione: la valutazione è realizzata tenendo conto della correttezza del ciclo della performance rispetto all'impianto complessivo del Sistema e della coerenza degli obiettivi oggetto di misurazione rispetto a quelli strategici e alla *Mission* dell'Istituto

5 La Performance Individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del Decreto, riguarda l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi e professionali realizzati dal singolo dipendente per il raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione.

Con le modifiche apportate al Decreto dal D.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato il principio secondo il quale la performance individuale vada intesa come contributo del singolo alla performance complessiva dell'organizzazione.

A seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato con pesi diversi sulla base del ruolo e delle responsabilità.

Nel SMVP dell'INFN viene definita la misurazione e la valutazione della performance delle figure di seguito individuate:

- Direttori delle Strutture limitatamente al progetto pilota così come descritto e identificato
- Direttore Generale
- Direttori dell'Amministrazione Centrale
- Responsabili delle diverse unità organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture
- tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Istituto (livello IV-VIII).

I soggetti che partecipano al ciclo della valutazione secondo quanto stabilito dal presente SMVP daranno tecnicamente seguito al processo di valutazione utilizzando le schede tipo allegate al presente documento. Queste schede riportano i contenuti essenziali per la valutazione e costituiscono un sistema di gestione temporaneo in attesa della configurazione di un apposito sistema informatico.

Le dimensioni che andranno a comporre la performance individuale sono:

- 1) I risultati che possono essere raggiunti attraverso:
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'amministrazione nel suo complesso;
 - La partecipazione ad attività e progetti dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - Attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati.
- 2) I comportamenti organizzativi e professionali, intesi anche come capacità di valutare i propri collaboratori.

Per quanto attiene le competenze e i relativi comportamenti organizzativi questi potranno essere declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e potranno diventare importanti nella verifica del livello di competenze comportamentali possedute.

La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la

differenza nella capacità di ricoprire un ruolo con successo, è fatta dalle competenze comportamentali. Secondo la definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono *"delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito"*.

Con il SMVP l'INFN intende quindi valorizzare anche i comportamenti organizzativi nella valutazione del personale, poiché ritiene che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

I comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente saranno presi in considerazione anche in relazione all'adempimento degli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal codice di comportamento.

Le valutazioni delle competenze e dei comportamenti che si riferiscono ai singoli profili lavorativi verranno utilizzati per evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità dimostrate dai valutati, così da poter individuare eventuali misure correttive e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

Al fine di misurare il diverso grado di raggiungimento dei diversi obiettivi di performance, organizzativa ed individuale, si utilizzano quattro diversi livelli di valutazione come indicato nella tabella sottostante.

Risultato complessivo raggiunto	Valutazione
da 60% a 70%	sufficiente
da 71% a 80%	Buono
da 81% a 94%	Ottimo
da 95% a 100%	eccellente

Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito una valutazione positiva superiore a 60%.

Per livelli di performance inferiori a 60% l'obiettivo si intende conseguito in modo insoddisfacente e, dunque, non è associato ad alcun coefficiente di risultato.

Per livelli di performance inferiori al 40% la valutazione si considera "valutazione negativa".

La quota premiale riconosciuta ai responsabili di unità organizzative, come previsto dai CCNI sul salario accessorio, verrà distribuita sulla base della percentuale raggiunta al termine del ciclo di gestione della performance della rispettiva annualità.

Mentre, la quota premiale riconosciuta a tutto il personale, così come previsto dal presente documento, il cui importo complessivo è determinato sommando al fondo della performance organizzativa gli avanzi di tutti i fondi presenti nel salario accessorio del personale tecnico e amministrativo, è attribuita individualmente su base 1,1 a chi ottiene la valutazione di eccellente, su base 1 a chi ottiene la valutazione di buono o ottimo e 0,9 a chi ottiene la valutazione di sufficiente.

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti di prima e seconda Fascia in servizio all'INFN sarà utilizzata per l'assegnazione della quota di indennità di risultato prevista dai rispettivi contratti secondo la tabella qui riportata:

Risultato complessivo raggiunto	Quota di indennità di risultato attribuita
Minore di 81%	0%
da 81% a 85%	85%
da 86% a 90%	90%
da 91% a 95%	95%
da 96% a 100%	100%

5.1 La valutazione dei Direttori delle strutture

La valutazione dei Direttori verrà operata con l'applicazione ad alcune strutture di un progetto pilota, che permetterà di verificare la validità delle attività tese alla valutazione.

Annualmente la Giunta esecutiva individua alcune tematiche organizzative e gestionali, coerenti con gli obiettivi di ricerca scientifica e tecnologica evidenziati nel Piano triennale delle attività approvato dal Consiglio Direttivo, da sottoporre all'attenzione dei Direttori delle strutture.

I Direttori propongono sulla base delle tematiche indicate gli obiettivi individuali, che previa approvazione della Giunta, saranno definiti in riferimento alla specificità della propria struttura e provvedono alla loro trasmissione alla GE.

La GE, al termine del ciclo di gestione della performance e ricevuto il parere dell'OIV, esprime la valutazione dei Direttori delle strutture.

I Direttori delle strutture saranno valutati per il 40% sugli obiettivi operativi di Performance Organizzativa (PO), per il 40% sugli Obiettivi Individuali (OI) e per il restante 20% sulla valutazione Comportamenti Organizzativi (CO).

I comportamenti organizzativi sono declinati nella tabella seguente

Comportamenti organizzativi:		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]/100$.

5.2 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è affidata alla Giunta Esecutiva su proposta dell'OIV.

Il Direttore sarà valutato con apposita scheda valutativa, allegata al SMVP per il 40% sugli obiettivi operativi di Performance Organizzativa (**PO**) per il 40% sugli Obiettivi Individuali (**OI**) e per il restante 20% sulla valutazione Comportamenti Organizzativi (**CO**).

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	40	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali del Direttore Generale.	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	20	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi:		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 40) + (OI * 40) + (CO * 20)]/100$.

5.3 La valutazione dei Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell’Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell’Amministrazione Centrale, e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture, avviene attraverso la predisposizione di apposite “Schede Individuali di Valutazione” di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (35%), gli obiettivi individuali **OI** (35%) e i comportamenti organizzativi **CO** (30%).

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell’amministrazione	35	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e individuali assegnati	35	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	30	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell’apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell’impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 35) + (OI * 35) + (CO * 30)]/100$.

5.4 La valutazione dei Responsabili dei Servizi e degli Uffici dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso le Strutture

La misurazione e la valutazione della performance individuale di tutto il personale con incarichi di responsabilità e coordinamento delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture, inclusi anche i gruppi di lavoro a carattere trasversale, avviene attraverso la predisposizione di apposite "Schede Individuali di Valutazione" di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (20%), gli obiettivi individuali **OI** (40%) e i comportamenti organizzativi **CO** (40%).

Nella prima applicazione del SMVP saranno concordati massimo due obiettivi individuali che saranno valutati con lo stesso peso.

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]/100$.

5.5 La valutazione del personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con livello di inquadramento IV- VIII, avviene attraverso la predisposizione di apposite “Schede Individuali di Valutazione” di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa **PO** (20%), gli obiettivi individuali **OI** (40%) e i comportamenti organizzativi **CO** (40%).

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell’amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi. Partecipazione a corsi di formazione e qualificazione professionale.	
Orientamento all’utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all’interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]/100$.

6 Le fasi e i soggetti coinvolti

L'introduzione e lo sviluppo del ciclo della performance impongono l'allineamento logico e temporale di tale ciclo con la programmazione strategica ed operativa, finanziaria e di bilancio dell'Istituto. L'obiettivo finale è declinare strategie che non solo tendano a misurare e valutare gli impatti esterni, ma anche a migliorare i processi interni dell'apparato amministrativo e lo sviluppo delle persone.

Il Consiglio Direttivo dell'Istituto, in linea con la "mission", definita dallo Statuto, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca, con le linee di indirizzo del MUR e, sulla base delle priorità strategiche e delle consultazioni periodiche con gli attori rilevanti (stakeholder) interni, procede all'emanazione del Piano Triennale di Attività, dal quale scaturisce la progettazione del ciclo di gestione della performance.

La gestione della performance tra i soggetti interessati prevede le fasi di condivisione e assegnazione degli obiettivi, la fase del monitoraggio e la fase finale della misurazione e valutazione.

Queste fasi devono essere considerate come un processo continuo il cui scopo non è soltanto quello di verificare il raggiungimento dei risultati, ma deve anche favorire una relazione positiva tra valutato e valutatore, consentendo a quest'ultimo di porsi a disposizione del proprio collaboratore per aiutarlo a centrare gli obiettivi assegnati. Seguendo questo approccio il colloquio di valutazione finale perde la tipica connotazione negativa e diventa un momento di condivisione delle condizioni che hanno portato ai risultati raggiunti e soprattutto dei progressi compiuti durante l'intero anno. Inoltre, al termine di questo processo i responsabili possono trarre tutte quelle informazioni utili per progettare un adeguato piano formativo per il proprio collaboratore.

L'intero processo deve essere gestito correttamente da parte dei valutatori, soprattutto nelle fasi di individuazione e condivisione degli obiettivi e di monitoraggio.

Le linee guida n. 2 del DFP pongono l'attenzione sulla possibilità di prevedere incontri destinati alla calibrazione degli approcci valutativi per una condivisione metodologica che abbia il fine di favorire sia un controllo incrociato sulla programmazione e sui risultati, che di contribuire a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo di valutazione.

Gli incontri di calibrazione saranno previsti nella fase iniziale della programmazione, in quanto servono a ponderare il contenuto degli obiettivi che ciascun responsabile, a seconda del proprio livello condivide ed in seguito assegna al personale.

Nella fase finale della valutazione, servono, invece, a calibrare le valutazioni finali all'interno della stessa articolazione organizzativa. In questo modo i valutatori possono confrontarsi con il fine di favorire sia una differenziazione dei giudizi, ma anche di neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo.

A titolo esemplificativo saranno previsti incontri tra i Direttori delle Strutture dell'Istituto e tra i Direttori delle Strutture e i Responsabili dei Servizi.

L'assegnazione degli obiettivi individuali così come il risultato dell'attività di misurazione e valutazione sarà effettuata con l'utilizzo di apposite "Schede Individuali di Valutazione" che costituiscono l'*Allegato n. 1*.

6.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il processo attraverso il quale si perviene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi prende avvio contemporaneamente alla predisposizione del Bilancio di Previsione, orientativamente nel mese di ottobre dell'anno precedente.

L'Istituto si conforma alle norme in materia di contabilità pubblica degli enti ed organismi pubblici e adotta una contabilità finanziaria in osservanza di quanto disposto dal D.P.R. 27 febbraio 2003 n. 97, dalla legge 31 dicembre 2009, n. 196 e dal d.Lgs. 31 maggio 2011 n. 91.

Allo stato attuale non esiste un obbligo di adottare una contabilità analitica per centri di costo né una contabilità civilistica; tuttavia, per la gestione dei progetti, l'INFN affianca alla contabilità finanziaria suddetta (per capitoli di spesa e di entrata) una contabilità più dettagliata organizzata in "programmatici" e in "sigle"; i programmatici sono raggruppamenti di fondi per macro-tipologia mentre le sigle rappresentano il singolo progetto.

Questo sistema consente di verificare l'andamento della spesa per singolo progetto rispetto a ciascun finanziamento.

Il Bilancio di Previsione deve essere approvato entro il 30 novembre.

In coerenza con gli obiettivi strategici generali del PTA, nel mese di ottobre, la Giunta Esecutiva definisce gli obiettivi specifici dell'INFN tra i quali anche gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale, e le tematiche organizzative e gestionali da proporre per la valutazione dei Direttori delle strutture.

Il Direttore Generale declina e concorda con i Direttori, i Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale, gli obiettivi di gruppo e individuali relativi a ciascuna unità organizzativa, con i relativi indicatori e target.

A loro volta gli stessi soggetti individuano e condividono gli obiettivi di gruppo e individuali dei Responsabili delle Divisioni e dei Servizi che sottendono a ciascuna articolazione i quali a loro volta, secondo un processo a cascata condividono e affidano obiettivi di gruppo e individuali ai Responsabili di Uffici dell'Amministrazione Centrale, definendo indicatori e target di riferimento. Tenendo conto della specifica organizzazione, il Direttore di Direzione può affidare gli obiettivi alle singole unità organizzative congiuntamente con i rispettivi Responsabili.

I Responsabili degli Uffici concordano, con il personale che afferisce al proprio ufficio e assegnano, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa.

Analogamente il Direttore di ogni singola Struttura individua e condivide obiettivi di gruppo e individuali, indicatori e target con i Responsabili a capo delle diverse unità organizzative della sua struttura, così come descritta nel disciplinare organizzativo. I Responsabili delle unità organizzative concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa stessa.

L'attività con cui si definiscono e si concordano gli obiettivi di performance organizzativa deve concludersi entro la fine del mese di dicembre, per consentire al Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente di predisporre la proposta del "Piano della Performance".

Nella logica della programmazione partecipata, la proposta del "Piano della Performance" viene illustrata a tutti i componenti del Consiglio Direttivo, al fine di recepire eventuali contributi e suggerimenti in coerenza con la missione istituzionale dell'INFN.

Il Piano della Performance nel suo complesso è approvato entro il 31 gennaio.

Entro il 28 febbraio gli obiettivi di performance, per l'anno di riferimento, devono essere assegnati a tutto il personale, anche utilizzando un'apposita applicazione informatica.

L'assegnazione degli obiettivi avviene con la consegna di apposite schede individuali il cui schema sarà utilizzato anche per le fasi successive di misurazione e valutazione (*Allegato n. 1*).

6.2 Il monitoraggio intermedio

L'andamento dell'esercizio annuale del ciclo della performance deve essere monitorato almeno con cadenza semestrale; i risultati di tale monitoraggio devono pervenire entro il mese di luglio.

Il monitoraggio *in itinere* viene svolto dall'Istituto nell'esercizio del proprio potere di controllo strategico ai fini dell'accertamento circa la raggiungibilità degli obiettivi finali. Esso viene effettuato mediante una reportistica adeguata che consenta una verifica caratterizzata da un sufficiente grado di approfondimento delle azioni intraprese e dei risultati ottenuti, tale che possa permettere la eventuale elaborazione di azioni correttive degli obiettivi e/o dei risultati attesi.

A sensi dell'art. 6 del Decreto "gli Organismi Indipendenti di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della Performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla Performance e vengono valutate

dall'OIV ai fini della validazione della Relazione medesima.

I risultati del monitoraggio riguardanti la performance organizzativa sono inviati, pertanto, entro il mese di settembre all'OIV, affinché ai sensi e per gli effetti della normativa citata, egli possa verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati per il periodo di riferimento ed eventualmente segnalare al Presidente dell'Istituto la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio.

Le variazioni che dovessero intervenire, nel corso dell'anno, degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l'OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione.

6.3 I colloqui di feedback

Al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, l'Istituto prevede la regolare attuazione di momenti di feedback attraverso la possibilità di svolgere dei colloqui diretti fra valutatore e valutato aventi ad oggetto la possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi, il proprio ruolo nella organizzazione, i margini di miglioramento individuale, la gestione della performance.

I momenti di confronto sono previsti in sede di definizione degli obiettivi (colloquio iniziale), in fase di monitoraggio intermedio (colloquio intermedio) ed infine nella fase di valutazione conclusiva (colloquio finale). I Direttori delle Strutture possono prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità.

6.4 La misurazione e la valutazione

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa viene effettuata entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento al fine di consentire al Direttore Generale di ricevere la relativa relazione entro la fine di febbraio.

La misurazione della performance organizzativa, calcolata secondo quanto riportato al capitolo 4, è resa disponibile entro il 15 marzo, tramite comunicazione inviata a tutti i Direttori dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture.

Entro la fine di marzo viene effettuata la misurazione e la valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale e la conseguente comunicazione agli interessati.

Sempre entro la fine di marzo l'OIV propone alla Giunta Esecutiva la valutazione del Direttore Generale.

Gli esiti della valutazione per come espressi nella scheda individuale, sono presentati dal valutatore in occasione di un colloquio appositamente convocato con il dipendente che viene valutato; la scheda viene sottoscritta dal valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione.

Le eventuali procedure di conciliazione che dovessero scaturire in seguito alla condivisione dell'esito della valutazione (descritte nel successivo paragrafo 7) devono concludersi entro la fine di aprile.

Entro il mese di maggio viene data notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti e sempre entro la fine del mese di maggio il Direttore Generale, con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente provvede ad elaborare la Relazione sulla Performance.

A conclusione del processo, entro il 30 giugno, il Consiglio Direttivo approva la Relazione sulla Performance e l'OIV provvede a validarla.

In parallelo si provvede all'invio dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti per l'erogazione dell'eventuale compenso premiale. Entro il mese di luglio gli uffici addetti provvedono ad applicare le formule di calcolo per le quote premiali che ne consentono il pagamento nel mese di settembre.

L'erogazione del compenso premiale può essere effettuato solo se il salario accessorio dell'anno di riferimento è stato approvato dagli organi vigilanti.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari trasmette all'OIV periodicamente entro il 31 dicembre di ogni anno la lista dei dirigenti, dei responsabili di direzioni, di strutture e di unità organizzative che sono stati oggetto di procedimenti disciplinari o destinatari di altri provvedimenti che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale collegata alla performance individuale.

6.5 Tabelle riepilogative

Le tabelle che seguono danno evidenza dei soggetti che intervengono nel processo di valutazione e riepilogano le fasi in cui si articola il ciclo della Performance.

I soggetti che intervengono nella valutazione della performance

Direttori delle strutture (progetto Pilota)		
Soggetti Partecipanti alla Valutazione		
Soggetti valutati	OIV	Giunta Esecutiva
DIRETTORI E TITOLARI DEL POTERE DI DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE DELLE STRUTTURE INFN	Parere sul Processo di misurazione adottato e sua conformità al SMVP	Valuta

Figura 4

Amministrazione Centrale					
Soggetti Partecipanti alla Valutazione					
Soggetti valutati	Responsabili secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC	Direttori	Direttore Generale	OIV	Giunta Esecutiva
Direttore Generale				Propone la valutazione del Direttore Generale sulla base del Rapporto a Consuntivo del Direttore, della Relazione sulla Performance e delle verifiche documentali	valuta e approva
Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali di AC			valuta		
Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo di AC		valuta			
Responsabili degli Uffici	Valuta	Valuta			
Personale IV-VIII	Valuta				

Figura 5

Laboratori INFN			
Soggetti Partecipanti alla Valutazione			
Soggetti valutati	Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura	Responsabili di Divisione, Unità funzionali o Servizi	Direttore di Laboratorio
Responsabili di Divisioni, Responsabili di Unità Funzionali, Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura			valuta
Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura		valuta	
Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici	valuta	valuta	

Figura 6

Sezioni INFN		
Soggetti Partecipanti alla Valutazione		
Soggetti valutati	Responsabili di Servizi o Uffici	Direttore
Responsabili di Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura		valuta
Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici	valuta	valuta

Figura 7

Le fasi in cui si articola il ciclo di gestione della performance

FASI		SCADENZE	ATTORI
Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance <i>anno precedente</i>	Definizione e approvazione del Piano Triennale di Attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	SET	CD, GE, DG
	Avvio delle procedure per la definizione del Piano della Performance (PP) con la definizione e la condivisione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale	OTT	GE, DG, STP Direttori Strutture, Direttori di Direzioni in AC, Responsabili di Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
	Approvazione del Bilancio preventivo	NOV	CD, GE
	Eventuale aggiornamento del SMVP	prima dell'approvazione del PP	CD, GE, DG, STP, OIV
Assegnazione e condivisione degli obiettivi <i>anno in corso</i>	Definizione e approvazione del Piano della Performance	31 GEN	CD, GE, DG, STP
	Pubblicazione del Piano della Performance e comunicazione a tutto il personale	immediatamente dopo approvazione del PP	DG, STP
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance a tutto il personale	28 FEB	GE, DG, Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Responsabili di Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
Monitoraggio <i>anno in corso</i>	Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi di performance	31 LUG	Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Responsabili di Servizi in AC, Responsabili di Divisione, Servizi e Unità funz. nelle Strutture
	Invio all'OIV dei risultati del monitoraggio della performance organizzativa ed eventuali interventi correttivi	SET	CD, GE, DG, OIV, STP
Misurazione e Valutazione <i>anno successivo</i>	Si predispongono le schede per la verifica del conseguimento degli obiettivi operativi di performance organizzativa inserendo il risultato raggiunto per ciascun indicatore	31 GEN	uffici amministrativi competenti
	Il DG, entro la fine di febbraio, riceve la relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa	28 FEB	Direttori Strutture, Direttori dell'Amministrazione Centrale, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva di tutti i soggetti sottoposti a valutazione individuale	31 MAR	uffici amministrativi competenti, STP
	Misurazione e valutazione della performance complessiva del DG	31 MAR	GE, OIV
	Conclusione delle eventuali procedure di conciliazione	30 APR	responsabili della valutazione come da SMVP, STP, Commissione per il Riesame
Conclusione del Ciclo di gestione della performance <i>anno successivo</i>	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, dell'trasparenza e dell'integrità dei controlli interni	30 APR	OIV
	Approvazione del Bilancio consuntivo	30 APR	CD, GE, DG
	Notifica dell'esito delle valutazioni agli uffici competenti	MAG	DG, Direttori dell'Amministrazione Centrale, Direttori Strutture
	Redazione della Relazione sulla Performance	31 MAG	DG, STP
	Approvazione da parte del CD e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance	30 GIU	CD, GE, OIV
	Applicazione degli algoritmi per il calcolo delle quote premiali (trattamento accessorio e retribuzione di risultato)	LUG	DGPAG
	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della relazione sulla performance	SET	uffici amministrativi competenti

7 Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione, pertanto, dovrà essere focalizzata in relazione alla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione è applicabile a tutto il personale valutato, ad esclusione del Direttore Generale i cui obiettivi sono assegnati dalla Giunta Esecutiva. Potrà essere attivata solo dopo la fase di valutazione e notificata al valutato.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione per il Riesame, nominata dal Presidente, con composizione tale da garantire l'obiettività di giudizio. Tra i componenti della commissione sarà inclusa la Consigliera di Fiducia e un componente del CUG. La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, anche considerando il coinvolgimento del lavoratore nell'organizzazione del lavoro, la motivazione nello svolgimento del proprio lavoro, l'esistenza di situazioni di conflittualità.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

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

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

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

Il superiore gerarchico attua la medesima procedura con l'intento di comporre le divergenze. La sua decisione deve essere comunicata al valutato, al valutatore e, per conoscenza alla STP.

Qualora il valutato non concordi con la decisione assunta, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della nota, può richiedere l'invio della contestazione alla Commissione per il Riesame.

La Commissione, ricevuta l'istanza, istruisce il caso e perfeziona il giudizio finale, entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

8 Schede tipo per l'attuazione del ciclo della performance

Sono riportate a titolo esemplificativo le schede di valutazione tipo del Direttore Generale e del personale IV-VIII non titolare di incarico di responsabilità. Le informazioni necessarie per la compilazione delle schede sono sufficienti all'attuazione del Ciclo della Performance relativa alla valutazione della performance individuale. Nelle schede tipo è riportato un unico obiettivo individuale; nel colloquio iniziale si concorda anche il numero di obiettivi individuali per l'anno di riferimento.

Scheda per la valutazione della Performance - del " Direttore Generale - "			
Colloquio iniziale			
Dati generali			
Anno di riferimento	Struttura	AC	
Articolazione	Direttore Generale	Direzionamento	
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. nel caso di incarico per delegazione della scheda		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI) - aggiungere il numero di Obiettivi Individuali necessari			
Obiettivo in dividuale Numero 1 : descrizione	Indicatore numero 1	Target 1	
Comportamenti organizzativi (CO)			
Comportamento		Assegnato	
Qualità e problem solving	Programmare e gestire le risorse		
	Gestione critica e problem solving		
	Capacità propositiva		
Efficacia e gestione delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo		
	Motivazione del personale: agenda come modello di ruolo		
	Competenze relazionali		
Obiettività di risultato	Conseguenza dell'incarico		
	Attualizzare gli obiettivi e valutare		
Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione			
Firma del valutatore _____ Data _____		Firma del valutato _____ Data _____	

Monitoraggio intermedio			
Dati generali			
Anno di riferimento	Struttura	AC	
Articolazione	Direttore Generale	Direzionamento	
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. nel caso di incarico per delegazione della scheda		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI)			
Obiettivo Individuale numero 1			
Necessità revisione	Motivazione		
Revisione obiettivo in dividuale	Revisione Indicatore		Target 1
Comportamenti organizzativi (CO)			
Commenti			
Firma del valutatore _____ Data _____			
Firma del valutato _____ Data _____			
Colloquio finale			
Dati generali			
Anno di riferimento	Struttura	AC	
Articolazione	Direttore Generale	Direzionamento	
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. nel caso di incarico per delegazione della scheda		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI) - aggiungere il numero di Obiettivi Individuali necessari			
Target 1	Risultato in dicatore	Commenti e/o Motivazioni e costamenti	Misurazione
Se il obiettivo individuale sono valutato con lo stesso peso			Punteggio totale (max 100%)
Comportamenti organizzativi (CO)			
Comportamento		Assegnato	Commenti
Qualità e problem solving	Programmare e gestire le risorse	D	
	Gestione critica e problem solving	D	
	Capacità propositiva	D	
Efficacia e gestione delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	D	
	Motivazione del personale: agenda come modello di ruolo	D	
	Competenze relazionali	D	
Obiettività di risultato	Conseguenza dell'incarico	D	
	Attualizzare gli obiettivi e valutare	D	
Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione		D	
Firma del valutatore _____ Data _____		Firma del valutato _____ Data _____	
Se il obiettivo individuale sono valutato con lo stesso peso			Punteggio totale (max 100%)
Valutazione			
La performance complessiva si ottiene dalla seguente formula: $[(OI * 40) + (CO * 40) + (CO * 20)] / 100$ dove OI è la performance organizzativa e di merito, OI sono gli obiettivi individuali e CO il comportamento organizzativo individuale. La PO è l'insieme delle OI e delle CO. La PO è l'insieme delle OI e delle CO. La PO è l'insieme delle OI e delle CO. La PO è l'insieme delle OI e delle CO.			
La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP			
Compendio		Peso	Punti oggi
OI - Obiettivi Individuali		40	8%
CO - Comportamenti Organizzativi		20	8%
Firma del valutatore _____ Data _____		Firma del valutato _____ Data _____	

Schema per la valutazione della Performance del " personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità "			
Colloquio iniziale			
Dati generali			
Area di riferimento	Struttura		
Attivazione	Denominazione		
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. inserito esclusivamente per identificazione dello schema		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI)			
Codice obiettivo	M.O.		
Obiettivo individuale numero 1		Indicatore numero 1	Target 1
Comportamenti organizzativi (CO)			
Comportamento		Assegnato	
Precisione e qualità delle prestazioni svolte, rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento		SI	
Adattamento operativo al contesto di intervento, all'assegnazione di responsabilità ed alle gestioni dei cambiamenti organizzativi		SI	
Orientamento all'elenco alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni al interno del proprio ufficio ed ai diversi uffici/ reparti/ servizi/ divisioni		SI	
Contributo appropriato e realizzazione di azioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali		NO	
Firma del valutatore		Data	
Firma del valutato		Data	

Monitoraggio intermedio			
Dati generali			
Area di riferimento	Struttura		
Attivazione	Denominazione		
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. inserito esclusivamente per identificazione dello schema		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI)			
Obiettivo individuale numero 1			
Necessita revisione	Motivazione o Commenti		
Revisione obiettivo individuale	Revisione indicatore		Target 1
Comportamenti organizzativi (CO)			
Commenti			
Firma del valutatore		Data	
Firma del valutato		Data	

Colloquio finale			
Dati generali			
Area di riferimento	Struttura		
Attivazione	Denominazione		
Valutato			
Cognome	Nome		
C.F.	C.F. inserito esclusivamente per identificazione dello schema		
Valutatore			
Cognome	Nome		
Obiettivi individuali (OI)			
Target 1	Risultato indicatore	Commenti e/o Motivazioni / scostamenti	Misurazione
Gli obiettivi individuali sono valutati con lo stesso peso			Punteggio totale (max.100%)
Comportamenti organizzativi (CO)			
Comportamento		Assegnato	Commenti
Precisione e qualità delle prestazioni svolte, rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento		SI	
Adattamento operativo al contesto di intervento, all'assegnazione di responsabilità ed alle gestioni dei cambiamenti organizzativi		SI	
Orientamento all'elenco alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni al interno del proprio ufficio ed ai diversi uffici/ reparti/ servizi/ divisioni		SI	
Contributo appropriato e realizzazione di azioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali		NO	
Si firmava una sola valutazione e compilava il campo commenti e gestioni dei			Punteggio totale (max.100%)
Valutazione			
La performance complessiva si ottiene applicando la formula: [(CO*60) + (OI*40)]/100 dove PO è la performance organizzativa di base, CO il punteggio individuale del comportamento organizzativo e OI il punteggio del risultato ottenuto. Il risultato non può essere superiore che sia al valore PO che al risultato di AC e della Struttura.			
La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SAMP			
Componente	Peso	Punteggio	%
OI - Obiettivi Individuali	40	88	75%
CO - Comportamenti Organizzativi	40	90	75%
Firma del valutatore		Data	
Firma del valutato		Data	
Visto del Direttore		Data	

