

# **Sistema di Misurazione e Valutazione dell'INAF**

---

Definito dall'Organismo indipendente di  
Valutazione, composto da:

Dott. Giuseppe Cerasoli  
Dott. Francesco Ciardiello  
Dott. Pierluigi Mastrogiuseppe

ROMA 16 dicembre 2010

## INDICE

- Capitolo 1 -      Contesto di riferimento**
- Capitolo 2 -      Il Sistema di Misurazione e Valutazione  
della Performance Organizzativa**
- Capitolo 3 -      Il Sistema di Misurazione e Valutazione  
della Performance Individuale**

## Capitolo I

### ***Il Contesto di riferimento***

Con il riordino degli enti pubblici di ricerca vigilati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR), avviato con il decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165, l'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), che si posiziona tra i primi cinque maggiori enti pubblici di ricerca per dimensioni e area disciplinare di riferimento, è stato chiamato ad elaborare ed adottare un proprio statuto che valorizzi la missione e gli obiettivi di ricerca al fine di rispondere alle nuove esigenze del sistema ricerca del Paese e di ottimizzare le performance e i risultati attesi.

Nel rispetto dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione e in coerenza con i principi della Carta europea dei ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione dell'11 marzo 2005, è riconosciuta all'Ente una piena autonomia statutaria.

Il citato D.Lgs 213/2009 è entrato in vigore il 16 febbraio 2010 prevedendo sei mesi, con scadenza il 16 agosto 2010, entro i quali i Consigli di Amministrazione, integrati da cinque esperti di nomina ministeriale<sup>1</sup>, in sede di prima attuazione, avrebbero dovuto elaborare gli Statuti da sottoporre all'esame ed approvazione da parte del MIUR. La nomina degli esperti è avvenuta con DM il 14 aprile 2010; data che ha visto il vero avvio dei lavori. I regolamenti del personale e di amministrazione, finanza e contabilità, previsti all'articolo 6 sempre dello stesso D.Lgs 213/2009 sono tuttora in elaborazione per essere adottati, con la medesima procedura prevista per lo Statuto – che si stima – possa concludersi nel breve periodo.

L'INAF è chiamato, dunque, a rivedere anche i propri regolamenti di amministrazione, finanza e contabilità e del personale oltre che per l'efficientamento della propria organizzazione anche al fine di rimuovere ogni possibile ostacolo al buon funzionamento della struttura e per consentire il raggiungimento di obiettivi di economicità gestionale, aspetto non trascurabile, quest'ultimo, anche ai fini della corretta applicazione del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009.

Lo Statuto deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 luglio 2009, è stato tempestivamente trasmesso all'esame del MIUR per le

---

<sup>1</sup> Art 3 comma 3 del Dlgs 213/2009 "In sede di prima attuazione, la formulazione e deliberazione degli statuti e dei regolamenti, cui al successivo articolo 6, è attribuita ai consigli di amministrazione in carica alla data di emanazione del presente decreto, integrati da cinque esperti dotati di specifiche competenze in relazione alle finalità dell'ente ed al particolare compito conferito, nominati, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, dal Ministro..."

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

eventuali osservazioni di merito e di legittimità ai sensi dell'articolo 7 del D.Lgs 213/2009.

Le osservazioni sono pervenute all'Ente oltre la data prevista (30 settembre 2010) per la definizione ed adozione da parte di questo Organismo Indipendente di Valutazione del sistema di misurazione e valutazione, che comunque questo OIV ha provveduto nei termini a rilasciare (30 settembre 2010).

Il Consiglio di Amministrazione dell'INAF, integrato con gli esperti di nomina ministeriale, nella seduta del 21 ottobre u.s. ha nuovamente deliberato il testo dello Statuto integrato e modificato per il recepimento delle osservazioni formulate dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

In data 2 novembre u.s. l'OIV ha incontrato il Presidente dell'Ente che ha illustrato le principali integrazioni e modifiche intervenute, dichiarando il suo convincimento nel considerare la nuova stesura conforme alle già citate osservazioni.

L'Ente ha provveduto a trasferire a questo Organismo la nuova versione dell'atto in data 4 novembre 2010.

Lo Statuto ri-deliberato è stato di nuovo trasmesso al MIUR per la definitiva approvazione da parte del Ministero che, come riferito dal Presidente dell'Ente, dovrebbe avvenire senza ulteriori rimandi.

Per l'entrata in vigore occorrerà comunque attendere questa approvazione e la sua pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale.

Nel mentre, confidando nelle rassicurazioni ricevute, questo Organismo ha provveduto a rielaborare il modello rilasciato in data 30 settembre u.s. alla luce delle intervenute integrazioni e modifiche.

Dalla lettura di alcuni specifici articoli dell'atto deliberato si confermano (e di cui si tratterà nel seguito) nuove disposizioni di funzionamento e di organizzazione (nuove disposizioni rispetto al Regolamento vigente contenuto nel Decreto Legislativo 4 giugno 2003, n. 138 ) che modificano sostanzialmente lo scenario in cui si evolve la futura gestione dell'Ente. Si tenga, inoltre, in conto l'impatto e l'influenza che potranno avere sul funzionamento e sul personale anche i regolamenti che saranno elaborati ed adottati successivamente.

Rimane, ancora, da considerare che l'autonomia statutaria riconosciuta *ope legis* agli enti, ha spinto gli stessi ad adottare alcune soluzioni organizzative e di modelli procedurali che andrebbero coordinate tra i diversi enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR per omogeneità ed uniformità di processi e pure rispetto all'atteso decreto previsto dall'articolo 74 comma 4 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, in merito alla valutazione dei ricercatori e tecnologi, decreti non ancora emanati nel momento in cui il presente documento viene redatto e dai quali potrebbe dipendere una revisione anche

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

significativa del sistema proposto. Motivo per il quale, anche attenendoci ai termini di cui alla delibera 104/2010 della Commissione, *“le funzioni di misurazione e valutazione non riguardano i tecnologi e i ricercatori, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi”*.

Del D.Lgs 213/2009, anche ai fini al D.Lgs 150/2009, si segnalano le seguenti disposizioni:

- **articolo 1** Promuovere, sostenere, rilanciare e razionalizzare le attività nel settore della ricerca, ... garantire autonomia, trasparenza ed efficienza nella gestione...
- **articolo 3** Gli statuti degli enti di ricerca specificano ed articolano ...i fabbisogni ed il modello strutturale di organizzazione e funzionamento previsti per il raggiungimento degli scopi istituzionali ed il buon andamento delle attività. Gli statuti devono prevedere ...l'adozione di forme organizzative atte a garantire trasparenza ed efficienza della gestione.
- **articolo 6** I regolamenti del personale e di amministrazione, finanza e contabilità, vengono adottati in conformità ai principi e alle vigenti norme di amministrazione e contabilità pubblica e a quelle generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche ...ed ai principi e disposizioni del codice civile per quanto compatibili, nel rispetto dei principi di trasparenza, efficienza, economicità ed efficacia della gestione.
- **articolo 12** Gli enti di ricerca, ...,adottano con lo statuto anche le regole di organizzazione e funzionamento. Ai fini dell'organizzazione interna, gli statuti e i regolamenti degli enti sono elaborati tenendo conto della separazione tra compiti di programmazione ed indirizzo strategico, competenze e responsabilità gestionali, comprendenti anche le tipiche attività di controllo di gestione, nonché funzioni valutative e di controllo. Gli statuti e i regolamenti prevedono inoltre procedure di valutazione comparativa per l'individuazione dei direttori degli organi di ricerca, misure organizzative volte a potenziare la professionalità e l'autonomia dei ricercatori, norme anti-discriminatorie tra donne e uomini nella composizione degli organi, nonché specifiche disposizioni agevolative per la mobilità dei dipendenti tra gli enti di ricerca, con le istituzioni internazionali di ricerca e le imprese, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica, anche al fine di ottenere azioni di interscambio di competenze ed esperienze tra pubblico e privato.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Come già anticipato, queste disposizioni hanno fatto da riferimento agli enti pubblici di ricerca, in generale, e tra questi all'INAF, per l'elaborazione, al momento, degli Statuti e, a breve, dei regolamenti.

Lo proposta di Statuto, ri-deliberato nella richiamata seduta del 21 ottobre 2010, rispetto agli argomenti ed ai temi qui accennati, contiene le seguenti particolari previsioni che dispongono:

### **Articolo 12**

1) La valutazione delle attività di ricerca dell'ente si basa sui principi previsti dalla Carta Europea dei Ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005, e secondo quanto previsto dall'articolo 3, comma 1, lettera c) del decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 76 "Regolamento concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR);

2) La valutazione delle attività di ricerca di cui al comma precedente viene effettuata da un organismo di valutazione nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Consiglio Scientifico dell'ente composto da tre esperti individuati nella comunità scientifica di riferimento che operano a titolo gratuito.

3) La valutazione dell'attività amministrativa viene effettuata dall'Organismo Interno di Valutazione, (OIV) nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente, secondo quanto previsto dall'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

### **Articolo 13**

1) La Direzione Generale è l'unità organizzativa responsabile, esclusivamente ed in via esclusiva, della gestione amministrativa dell'ente.

2) La Direzione Generale si articola in un numero massimo di tre uffici dirigenziali la cui articolazione e le cui funzioni sono definite dal disciplinare di organizzazione.

3) Alla Direzione Generale è posto un Direttore Generale nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta motivata del Presidente, previa pubblicazione di avviso con l'indicazione di un termine congruo per la presentazione delle domande.

## **Articolo 15**

- 1) La Direzione Scientifica è l'unità organizzativa di coordinamento scientifico delle unità scientifiche centrali e delle strutture periferiche per le attività di ricerca dell'ente.
- 2) La Direzione Scientifica si articola in un numero massimo di 8 unità scientifiche coordinate da personale tecnologo e ricercatore e la cui articolazione e funzioni sono definite dal disciplinare di organizzazione.
- 3) Alla Direzione Scientifica è posto un Direttore Scientifico nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta motivata del Presidente, previa pubblicazione di avviso con l'indicazione di un termine congruo per la presentazione delle domande.

Si ritiene che i regolamenti possano incidere significativamente sulla gestione sia delle attività amministrative sia di ricerca.

La relazione sull'andamento gestionale ed economico-finanziario e sui risultati al 2009 comparati al biennio 2007/2008 del Presidente dell'INAF mette in evidenza come l'Istituto abbia raggiunto significativi risultati scientifici, nonostante la coesistenza di più fattori di difficoltà, quali ad esempio la limitata disponibilità di risorse finanziarie e le profonde differenze strutturali oltre al problema dell'equiparazione del personale proveniente da due diverse tipologie contrattuali.

L'Ente, dalla sua istituzione e con il precedente riordino, ha intrapreso iniziative ed adottato azioni virtuose già intervenendo sui processi organizzativi, amministrativi e gestionali rendendo possibile il contenimento dei disagi e il miglior impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie, tanto da permettere la sua affermazione nello scenario nazionale ed internazionale per la propria area disciplinare di riferimento.

L'INAF anche in questo processo riorganizzativo ha puntato al rafforzamento ed alla razionalizzazione degli uffici amministrativi della sede centrale e delle sedi periferiche che si occupano del reperimento e della gestione delle risorse per il funzionamento e la ricerca.

Al 31 dicembre 2009 l'INAF aveva un organico di **1.279** dipendenti, di cui in servizio 1.138.

La tabella che segue suddivide le unità di personale sulle qualifiche per comparti per rendere comprensibile la particolarità e molteplicità di soggetti facenti capo all'Ente.

Profilo	Liv.	Dotazione organica vigente		
		Totale dotazione	Posti occupati e indisponibili	Posti vacanti
Ricercatore	I	50	28	22
	II	93	78	15
	III	188	162	26
		<b>331</b>	<b>268</b>	<b>63</b>
Tecnologo	I	7	4	3
	II	17	14	3
	III	127	115	12
		<b>151</b>	<b>133</b>	<b>18</b>
Astronomo ordinario		31	31	*
Astronomo associato		72	72	*
Ricercatore astronomo		144	144	*
		<b>247</b>	247	*
R.E.ex ctg. EP		<b>11</b>	11	0
<b>TOTALE PERSONALE DI RICERCA</b>		<b>740</b>	<b>659</b>	<b>81</b>
C.T.E.R.	IV	62	83	-21
	V	117	80	37
	VI	96	81	15
		<b>275</b>	<b>244</b>	<b>31</b>
Operatore Tecnico	VI	12	9	3
	VII	69	64	5
	VIII	4	7	-3
		<b>85</b>	<b>80</b>	<b>5</b>
<b>TOTALE PERSONALE TECNICO</b>		<b>360</b>	<b>324</b>	<b>36</b>
Dirigente Amministrativo	II q.f.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
R.E. direttore di divisione	IV	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Funzionario di amministrazione	IV	27	25	2
	V	17	11	6
		<b>44</b>	<b>36</b>	<b>8</b>
Collaboratore di amministrazione	V	43	39	4
	VI	50	44	6
	VII	15	11	4
		<b>108</b>	<b>94</b>	<b>14</b>
Operatore di amministrazione	VII	19	20	-1
	VIII	4	2	2
		<b>23</b>	<b>22</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE PERSONALE AMM.VO</b>		<b>179</b>	<b>155</b>	<b>24</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>1279</b>	<b>1138</b>	<b>141</b>



## Capitolo II

### ***Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

#### II.1 Finalità, natura ed organizzazione dell'ente

L'INAF è ente pubblico nazionale di ricerca e ha il compito di svolgere, promuovere e valorizzare la ricerca scientifica e tecnologica nei campi dell'astronomia e dell'astrofisica e di diffonderne e divulgarne i relativi risultati, di promuovere e favorire il trasferimento tecnologico verso l'industria, perseguendo obiettivi di eccellenza a livello internazionale.

L'INAF ispira la sua azione a quanto previsto dalla Carta Europea dei Ricercatori allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE ed è soggetto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca e ne è l'ente nazionale di riferimento nei campi di propria competenza.

L'attività dell'INAF si concretizza nel:

- a) promuovere, realizzare e coordinare, anche nell'ambito di programmi dell'Unione europea e di organismi internazionali, attività di ricerca nei campi dell'astronomia e dell'astrofisica, sia tramite la rete delle proprie strutture di ricerca e delle infrastrutture strumentali e gestionali, sia in collaborazione con le Università e con altri soggetti pubblici e privati, nazionali, internazionali ed esteri;
- b) progettare, finanziare e coordinare programmi nazionali ed internazionali di ricerca finalizzati alla costruzione, all'utilizzo e alla gestione di grandi apparecchiature localizzate sul territorio nazionale, all'estero o nello spazio;
- c) promuovere, sostenere e coordinare la partecipazione italiana a organismi, iniziative e progetti europei o internazionali, assicurando una presenza qualificata nei campi di propria competenza, fornendo su richiesta di autorità governative competenze scientifiche e garantendo la collaborazione con enti ed istituzioni di altri Paesi;
- d) promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca svolta o coordinata dalla propria rete scientifica ai fini produttivi e sociali anche mediante il trasferimento tecnologico;
- e) promuovere in Italia e all'estero, anche con l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca e con la partecipazione a scuole e a corsi di dottorato, coinvolgendo eventualmente il mondo produttivo;
- f) promuovere lo sviluppo della conoscenza astronomica nella scuola e nella società mediante attività formative, di divulgazione e di comunicazione;
- g) tutelare, conservare e valorizzare il proprio patrimonio bibliografico, archivistico e storico strumentale sviluppandone e organizzandone anche in forma coordinata tra le varie Strutture l'acquisizione, la conservazione e la

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

fruizione, attivando servizi volti alla diffusione della cultura scientifica, garantendo il supporto necessario alla ricerca per quanto riguarda il materiale moderno e organizzando attività museali per quanto riguarda il materiale storico;

- h) favorire il rapporto delle proprie strutture di ricerca con il territorio;
- i) svolgere attività di consulenza tecnico-scientifica nelle materie di propria competenza, a favore del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, delle altre pubbliche amministrazioni, delle imprese o di altri soggetti privati.

Sono organi dell'INAF:

- a) il Presidente, che è responsabile delle attività dell'Ente e vigila, sovrintende e controlla il corretto svolgimento delle attività dell'Ente, proponendo altresì il piano triennale di attività ai fini della sua approvazione.
- b) il Consiglio di Amministrazione, che ha compiti di indirizzo strategico e programmazione generale dell'attività dell'Ente. Il Consiglio, su proposta del Presidente, adotta il documento di visione strategica decennale, approva il piano triennale di attività dell'Ente e i relativi aggiornamenti ed approva il bilancio preventivo e il conto consuntivo e le relative relazioni di accompagnamento.

La valutazione delle attività di ricerca dell'Ente si basa sui principi previsti dalla Carta Europea dei Ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005. La valutazione delle attività di ricerca viene effettuata da un nucleo di valutazione esterno all'Ente composto da tre membri, nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Consiglio Scientifico dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione valuta periodicamente i risultati dei programmi e dei progetti di ricerca dell'Ente, anche in relazione agli obiettivi definiti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, producendo una relazione per il Consiglio di Amministrazione.

La valutazione dell'attività amministrativa viene effettuata dall'organismo di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 secondo le modalità previste dalla vigente normativa.

L'organizzazione dell'Ente prevede la presenza di:

- 1) una Direzione Generale amministrativa, che è l'unità organizzativa responsabile della gestione amministrativa dell'Ente, articolata in un numero massimo di tre uffici la cui articolazione e le cui funzioni sono definite dal disciplinare di organizzazione.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

2) una Direzione Scientifica, che è l'unità organizzativa di coordinamento scientifico delle unità scientifiche centrali e delle strutture periferiche per le attività di ricerca dell'Ente, articolata in un numero massimo di 8 unità scientifiche coordinate da personale tecnologo e ricercatore e la cui articolazione e funzioni sono definite dal disciplinare di organizzazione.

3) le Strutture di ricerca, che possono essere sedi a tempo determinato e indeterminato in Italia e all'estero. Nelle Strutture di ricerca opera il personale ricercatore, tecnologo, tecnico e amministrativo dell'INAF, nonché il personale universitario e di altri enti, associato all'INAF e titolare di contratti gratuiti di ricerca secondo quanto stabilito dal disciplinare di associatura all'INAF. Le Strutture di ricerca sono dotate di un ufficio amministrativo cui è preposto un Responsabile e sono centri di responsabilità di secondo livello.

### II.2 Il Modello di Valutazione scelto: la Balanced Scorecard

In conformità con quanto stabilito dalla norma e dalle indicazioni formulate dalla CIVIT, ai fini della rilevazione della performance organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione deve indicare:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Per garantire tutto ciò l'INAF ha deciso di procedere, gradualmente e secondo un calendario che l'OIV concorderà con la costituenda struttura tecnica di supporto, alla implementazione della Balanced Scorecard.

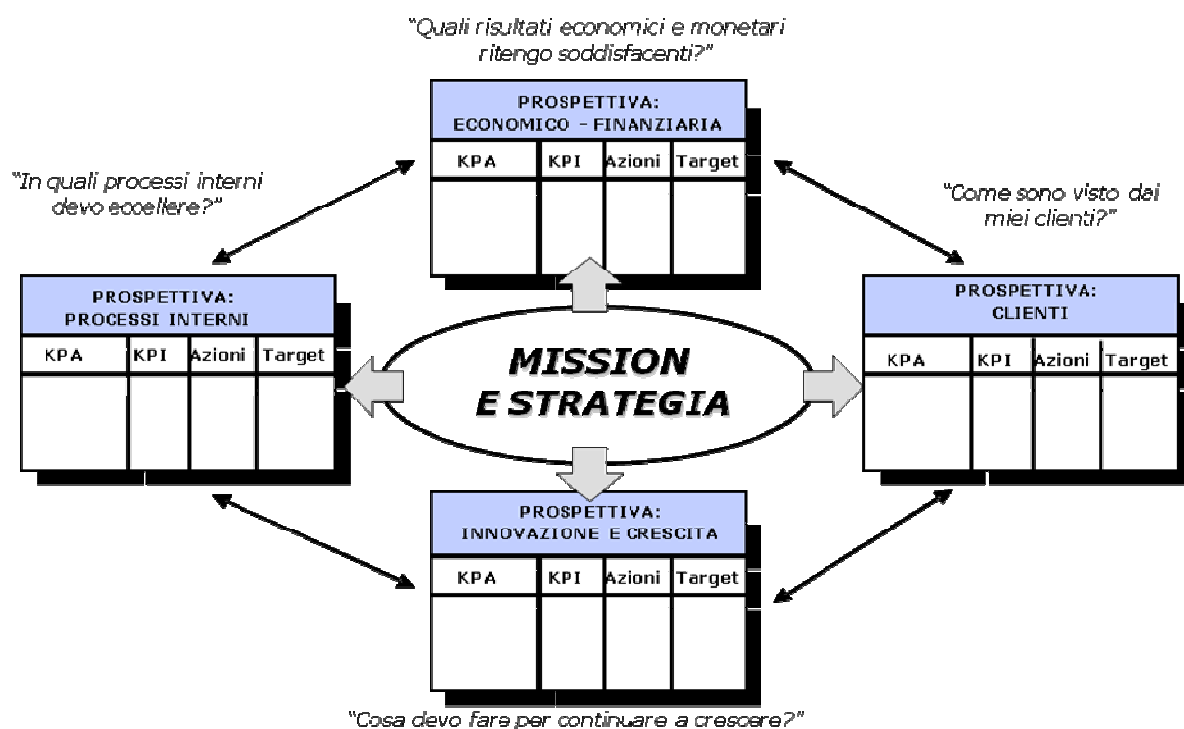
La BSC consentirà di esplicitare la strategia dell'Ente attraverso l'uso di mappe strategiche per arrivare all'esecuzione ed alla verifica della stessa tramite l'utilizzo di balanced scorecard, attraverso tutta l'organizzazione. Con questo modello, la valutazione della prestazione sarà effettuata attraverso un cruscotto di indicatori articolato in quattro prospettive bilanciate:

- la prospettiva economico-finanziaria,
- la prospettiva del cliente,
- la prospettiva dei processi interni,
- la prospettiva della formazione e della crescita.

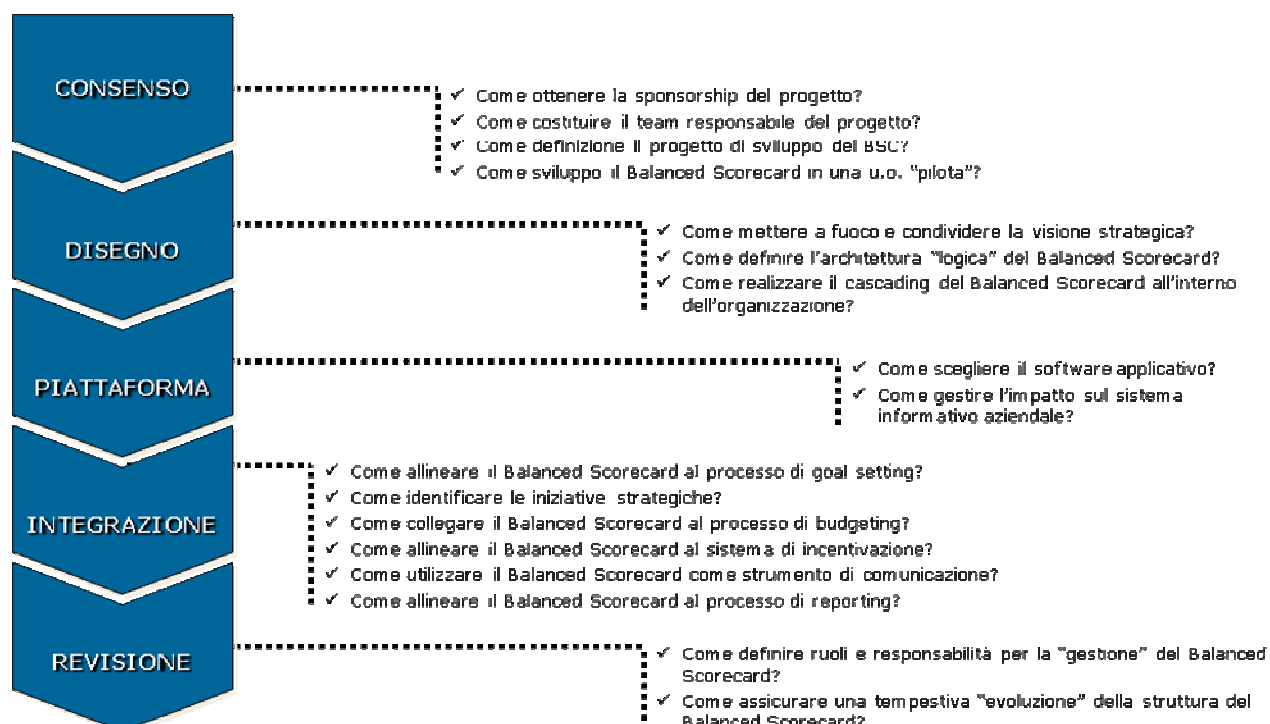
Per ogni prospettiva verranno considerati:

1. gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo?
2. le misure: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione?
3. i target: quale sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della prestazione?
4. le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE



Il percorso di sviluppo, che dovrà essere coerente con quanto stabilito in sede di valutazione delle attività di ricerca dall'ANVUR, sarà articolato secondo il seguente schema:



## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Le prospettive che verranno applicate, in via sperimentale, a partire dal 2011 all'interno dell'INAF per la valutazione della cd "performance organizzativa", per le motivazioni indicate nel Capitolo I saranno esclusivamente quella economica – finanziaria e quella dei processi interni.

1 – Prospettiva economico – finanziaria: si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Ente per lo svolgimento della propria attività di ricerca. Tale prospettiva riguarda la funzione più classica dei sistemi di controllo di gestione e mira alla verifica dell'equilibrio economico dell'amministrazione nel lungo periodo e il raggiungimento di equilibri economico-finanziari di breve termine; più in generale, questa dimensione riguarda il profilo dell'efficienza nell'impiego delle risorse economiche, anche attraverso confronti (benchmarking) tra i costi delle diverse sedi sul territorio.

2 – Prospettiva della qualità dei processi interni e apprendimento organizzativo: la seconda prospettiva riguarda invece la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre la burocrazia ed aumentare l'efficienza amministrativa; si collegano a questo aspetto le previsioni in materia di semplificazione dei procedimenti amministrativi, di ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, di riqualificazione degli assetti organizzativi (con particolare riferimento alle politiche della dirigenza) e le pratiche in materia di "re-engineering" dei processi ed attivazione di percorsi di certificazione di qualità.

Le dimensioni del controllo della performance organizzativa da attivare per consentire una idonea analisi ai fini della valutazione e della misurazione dei risultati saranno:

1. Piano dei conti. Il Piano dei Conti identifica la natura delle risorse utilizzate e cedute. La rilevanza di questa dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

- analizzare la tipologia di risorse assorbite dalle unità organizzative per lo svolgimento della propria attività;
- analizzare la composizione delle risorse, effettuare confronti nel tempo e nello spazio e tra unità organizzative assimilabili dal punto di vista dell'attività svolta.

2. Centri di costo o unità organizzative elementari. I centri di costo individuano le unità organizzative. La gerarchia dei centri di costo può essere articolata su più livelli:

- dipartimento;
- uffici;
- strutture territoriali.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

La rilevanza di tale dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

- identificare l'assorbimento di risorse da parte di ciascuna unità organizzativa, e degli aggregati di livello superiore, per lo svolgimento della propria attività;
- attribuire le responsabilità gestionali sulle risorse utilizzate e/o sugli obiettivi realizzati;
- correlare l'assorbimento delle risorse ai risultati conseguiti.

3. Processi amministrativi. Tale dimensione identifica le attività poste in essere dalle unità organizzative.

La rilevanza di tale dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

- identificare l'insieme dei costi associabili ad un processo, tenendo conto di tutte le risorse assorbite dal processo stesso;
- monitorare le prestazioni di efficacia e di efficienza dei processi;
- correlare l'assorbimento di risorse da parte delle diverse attività ai risultati conseguiti.

4. Progetti di ricerca. Tale dimensione identifica le iniziative intraprese nel perseguimento dei propri obiettivi strategici. La rilevanza di tale dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

- identificare l'assorbimento di risorse da parte di ciascuna iniziativa;
- correlare l'assorbimento di risorse ai risultati conseguiti.

### II.3 Processo: fasi, tempi e soggetti

Nelle more della definizione degli aspetti legati al collegamento della performance organizzativa degli Enti di Ricerca con il Piano della Ricerca e con le attività di valutazione poste in essere dall'Anvur, si ritiene che possa avviarsi un processo di definizione di obiettivi legati alle sole attività amministrative, da identificarsi secondo le due prospettive individuate e coerentemente con il processo di formazione, approvazione e gestione del bilancio.

In particolare, le fasi previste per la definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa saranno:

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
<b>Assegnazione obiettivi di performance organizzativa</b>	Si assegnano obiettivi della gestione economico – finanziaria e di ottimizzazione della gestione amministrativa	In concomitanza con definizione piano della performance e con la predisposizione del Bilancio di Previsione dell'Ente	Presidente, CdA con assistenza OIV, DG e struttura tecnica permanente
<b>Verifica intermedia</b>	Si svolge attraverso l'analisi dell'andamento delle variabili economico-finanziarie (attraverso reportistica da sviluppare ad hoc) e delle attività amministrative poste in essere.	Almeno ogni trimestre nel corso della gestione	OIV / DG e Struttura tecnica permanente
<b>Valutazione</b>	Si svolge attraverso l'analisi dell'andamento delle variabili economico-finanziarie (attraverso reportistica da sviluppare ad hoc) e delle attività amministrative poste in essere.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con l'approvazione definitiva del bilancio e la relazione sulla performance	Presidente e OIV



## **Capitolo III**

### ***Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale***

In questa sezione della metodologia, in coerenza con il d. lgs. n. 150/2009 e con le linee guida di Civit, viene descritto il sistema di valutazione della performance individuale presso l'INAF.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente (performance operativa);
- il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance di ruolo).

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto:

- dei decreti di armonizzazione previsti dall'art. 74, comma 4, d. lgs. n. 150/2009, in merito alla valutazione dei ricercatori e tecnologi, decreti non ancora emanati nel momento in cui il presente documento viene redatto;
- delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'INAF, cultura e competenze valutative.

In attesa di quanto sopra, la valutazione della performance individuale escluderà i direttori delle strutture di ricerca ed i ricercatori/tecnologi, fatta eccezione per le posizioni di responsabilità coperte da ricercatori e tecnologi in cui vi sia una prevalenza di attività amministrative e gestionali. Tali posizioni

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

saranno individuate in sede di definizione del piano della performance, sulla base degli obiettivi concretamente definiti ed assegnati.

Allo stato, essa riguarderà pertanto:

- la dirigenza di vertice (direttore generale e direttore scientifico); il direttore scientifico sarà valutato limitatamente a capacità e risultati dell'ambito amministrativo gestionale;
- i dirigenti o i responsabili delle strutture amministrative e, con i medesimi criteri previsti per questi ultimi, i ricercatori e tecnologi che coprono posizioni di responsabilità in cui vi sia una prevalenza di attività amministrative e gestionali, limitatamente ad obiettivi riconducibili a tali attività;
- il restante personale (con esclusione dei ricercatori e tecnologi).

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

### **3.1 Valutazione dirigenti di vertice**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Presidente, nel ruolo di valutatore;
- l'OIV, nel ruolo di proponente la valutazione;
- il direttore generale ed il direttore scientifico (dirigenti di vertice) nel ruolo di valutati.

#### *3.1.1 Descrizione del sistema*

##### *1) Valutazione individuale della performance operativa*

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascun dirigente di vertice. Gli obiettivi sono assegnati a inizio anno, in concomitanza con la formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti di vertice presentano le seguenti caratteristiche:

- esprimono, di norma, risultati generali e complessivi dell'INAF;
- sono collegati alla pianificazione strategica dell'INAF;

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- sono relativamente poco numerosi;
- prendono in considerazione aspetti come l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'attuazione di piani e programmi, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- nella fase transitoria e fino a quando non sarà pienamente operativo il sistema di valutazione della ricerca, non prendono in considerazione l'impatto dei progetti di ricerca; potrebbero invece prendere in considerazione l'avanzamento e l'attuazione di piani e programmi di ricerca (secondo le logiche del project management) in quanto l'avanzamento delle attività - anche se ricadenti nell'ambito "ricerca" - è un aspetto di efficacia gestionale e manageriale;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- possono essere assegnati anche obiettivi comuni ai due dirigenti di vertice.

Alla fine dell'anno e dopo un processo che prevede una o più fasi di verifica intermedia per comunicare eventuali correttivi o ridefinire alcuni obiettivi o priorità variare in corso d'anno, il valutatore (OIV nel ruolo di proponente e Presidente nel ruolo di decisore finale) formalizza al valutato il risultato complessivo finale della sua valutazione individuale dei risultati, utilizzando una scala di valutazione che va dal valore minimo 1 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 4 (= obiettivo raggiunto brillantemente e nettamente superiore alle attese):

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "3" quale livello di piena soddisfazione dei risultati attesi a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "3" a fronte di risultati brillanti e di molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 2 e 2,8.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente di vertice è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al Presidente ed all'OIV, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione del piano della performance.

### *2) Valutazione individuale della performance di ruolo*

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai dirigenti di vertice di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente di vertice;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una accurata descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo per i dirigenti di vertice sono definiti e comunicati dal Presidente su proposta dell'OIV. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile. Tra gli obiettivi di ruolo sarà considerata la "capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (art. 9, comma 1, lett. d, d. lgs. n. 150/2009).

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, in concomitanza con la definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; eventuali modifiche da un anno all'altro dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- non dovranno essere presi in considerazione più di 3/6 obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici: 1 – performance di ruolo negativa; 2 – performance di ruolo parzialmente adeguata (incostante); 3 –

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

performance di ruolo adeguata; 4 – performance di ruolo superiore alle aspettative; il livello “4” dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell’obiettivo di ruolo.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun dirigente di vertice è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### 3) *Valutazione complessiva della performance individuale*

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio sugli obiettivi di ruolo e del punteggio su obiettivi gestionali.

Poiché questo tipo di valutazione interessa solo due figure (direttore generale e direttore scientifico), la valutazione si conclude con l’attribuzione del punteggio (non si dà luogo alla collocazione in distinte fasce di merito).

In sede di definizione del collegamento tra punteggio di valutazione ed elementi della retribuzione collegati al risultato, si procederà anche alla definizione della soglia minima al di sotto della quale la valutazione si considera negativa.

#### 3.1.2 *Processo: fasi, tempi e soggetti*

<b>FASE</b>	<b>MODALITA’</b>	<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Presidente con assistenza OIV (OIV propone obiettivi di ruolo) e dirigenti di vertice
<b>Verifica intermedia</b>	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l’andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l’anno entro il mese di ottobre	Presidente con assistenza OIV (OIV propone obiettivi di ruolo) e dirigenti di vertice
<b>Valutazione</b>	Si effettua il colloquio finale di valutazione. Il Presidente formalizza e comunica la valutazione.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Presidente con assistenza OIV (OIV propone obiettivi di ruolo) e dirigenti di vertice

In ciascuna delle fasi indicate si provvede alla compilazione di una scheda cartacea ovvero al data entry dell'eventuale sistema informativo sulla valutazione.

### *3.1.3 Procedure di conciliazione*

In caso di valutazione negativa, il valutato (direttore generale o direttore scientifico) può inviare proprie controdeduzioni all'OIV e al Presidente, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Presidente convoca il direttore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio. Il valutato può anche essere assistito da persona di sua fiducia.

## **3.2 Valutazione dei dirigenti e dei responsabili amministrativi**

Questo tipo di valutazione può coinvolgere, a seconda dei casi:

- il direttore generale, nel ruolo di valutatore; i dirigenti o i responsabili amministrativi che riportano direttamente al direttore, nel ruolo di valutati;
- i dirigenti amministrativi, nel ruolo di valutatori; i responsabili amministrativi che riportano ad un dirigente amministrativo nel ruolo di valutati.

### *3.2.1 Descrizione del sistema*

#### 1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati a ciascun dirigente o responsabile.

Gli obiettivi sono assegnati a inizio anno, in concomitanza con la formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi individuali assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- esprimono, di norma, risultati settoriali dell'INAF;
- sono collegati alla pianificazione operativa dell'INAF;
- sono relativamente poco numerosi;
- prendono in considerazione aspetti come l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'avanzamento e l'attuazione di piani e programmi, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Alla fine dell'anno e dopo un processo che prevede una o più fasi di verifica intermedia per comunicare eventuali correttivi o ridefinire alcuni obiettivi o priorità variare in corso d'anno, il valutatore formalizza al valutato il risultato complessivo finale della sua valutazione individuale dei risultati, utilizzando una scala di valutazione che va dal valore minimo 1 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 4 (= obiettivo raggiunto brillantemente e nettamente superiore alle attese):

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "3" quale livello di piena soddisfazione dei risultati attesi a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "3" a fronte di risultati brillanti e di molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 2 e 2,8.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente o responsabile è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio capo diretto (direttore generale o dirigente amministrativo, a seconda dei casi), con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

### 2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai dirigenti ed ai responsabili di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una accurata descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo potranno differenziarsi tra le diverse figure di dirigenti o responsabili in relazione alle specificità di ruolo. Ulteriori differenziazioni potrebbero rappresentare sviluppi successivi del modello, da definire in ottica evolutiva e migliorativa.

Gli obiettivi di ruolo sono definiti e comunicati dal direttore generale (nel caso in cui il valutato riporti direttamente a quest'ultimo) o dal dirigente amministrativo (nel caso in cui il valutato riporti ad un dirigente amministrativo) sulla base di linee di indirizzo dell'Organismo indipendente di valutazione. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, in concomitanza con la definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- non dovranno essere presi in considerazione più di 5/9 obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici (1 – performance di ruolo negativa; 2 – performance di ruolo parzialmente adeguata (incostante); 3 – performance di ruolo adeguata; 4 – performance di ruolo superiore alle aspettative; il livello "4" dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### 3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio sugli obiettivi di ruolo e del punteggio sugli obiettivi individuali.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito (A- fascia massima; B – fascia intermedia; C –



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

fascia minima). La collocazione nelle fasce di dirigenti e responsabili non aventi qualifica dirigenziale avverrà attraverso distinte graduatorie.

All'esito dell'eventuale contrattazione integrativa prevista dall'art. 19, comma 4, d. lgs. n. 150/2009 saranno definite le percentuali di distribuzione delle persone, che costituiranno parametro per valutare la "capacità di valutazione dei collaboratori" dimostrata dai valutatori. Conseguentemente, saranno altresì definiti i minimi e massimi di fascia. Nell'ambito della fascia C, sarà inoltre definita la soglia al di sotto della quale la valutazione si intende "negativa".

3.2.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

<b>FASE</b>	<b>MODALITA'</b>	<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Valutatori e valutati con assistenza struttura tecnica permanente (OIV definisce linee guida per gli obiettivi di ruolo)
<b>Verifica intermedia</b>	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore (direttore generale o dirigente amministrativo) e valutato (dirigente amministrativo o responsabile amministrativo) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di ottobre	Valutatori e valutati (a seconda del riporto) con assistenza struttura tecnica permanente
<b>Pre-valutazione</b>	I valutatori condividono ed allineano tra di loro e con l'OIV, attraverso un incontro, i metri di giudizio.	Entro definizione piano performance anno successivo	Valutatori e OIV con assistenza struttura tecnica permanente
<b>Valutazione</b>	Il valutatore effettua il colloquio di valutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno ed un eventuale piano di sviluppo individuale. Sono comunicati punteggio e fascia di appartenenza.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Valutatori e valutati con assistenza struttura tecnica permanente

In ciascuna delle fasi indicate si provvede alla compilazione di una scheda cartacea ovvero al data entry dell'eventuale sistema informativo sulla valutazione.

### *3.2.3 Procedure di conciliazione*

A seguito del colloquio finale, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore ed al dirigente sovraordinato del valutatore, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione.

Il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutatore informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, un riesame della stessa.

Sarà verificata la possibilità di istituire un collegio di conciliazione cui affidare il compito di riesaminare le valutazioni contestate, in funzione conciliativa e di prevenzione del conflitto.

## **3.3 Valutazione restante personale**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore; il dirigente può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili a cui il valutato riporti; per le finalità del presente sistema, sono equiparati ai dirigenti i direttori delle strutture di ricerca;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

Nella fase transitoria, non coinvolge ricercatori e tecnologi (cfr. supra).

### *3.3.1 Descrizione del sistema*

#### 1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi collettivi assegnati a ciascun collaboratore.

Nella fase di avvio del sistema, anche al fine di minimizzarne i costi di transazione, non sono assegnati obiettivi individuali. Gli obiettivi collettivi sono selezionati da ciascun capo diretto (dirigente o responsabile) nell'ambito degli obiettivi della propria struttura. Gli obiettivi sono assegnati a inizio anno, in concomitanza con la formalizzazione del piano della performance. Se ritenuto opportuno, i panieri di obiettivi collettivi assegnati, potranno differenziarsi tra "gruppi di collaboratori" in funzione dell'appartenenza a team, progetti o specifici ruoli organizzativi.

Gli obiettivi collettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- esprimono, di norma, risultati settoriali dell'INAF;

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- sono collegati alla pianificazione operativa dell'INAF;
- sono relativamente poco numerosi;
- prendono in considerazione aspetti come l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'attuazione di piani e programmi, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- nella fase transitoria e fino a quando non sarà pienamente operativo il sistema di valutazione della ricerca, non prendono in considerazione i risultati dei progetti di ricerca; potrebbero invece prendere in considerazione l'avanzamento e l'attuazione di piani e programmi di ricerca (secondo le logiche del project management) in quanto l'avanzamento delle attività - anche se ricadenti in ambito "ricerca" - è un tipico aspetto di efficacia gestionale e manageriale;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Alla fine dell'anno e dopo un processo che prevede una o più fasi di verifica intermedia per comunicare eventuali correttivi o ridefinire alcuni obiettivi o priorità variare in corso d'anno, il valutatore formalizza al valutato il risultato complessivo finale della sua valutazione individuale dei risultati, utilizzando una scala di valutazione che va dal valore minimo 1 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 4 (= obiettivo raggiunto brillantemente e nettamente superiore alle attese):

- 1 - obiettivo non conseguito;
- 2 - obiettivo parzialmente conseguito;
- 3 - obiettivo conseguito;
- 4 - risultato superiore alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "3" quale livello di piena soddisfazione dei risultati attesi a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "3" a fronte di risultati brillanti e di molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 2 e 2,8.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio capo diretto (dirigente o responsabile), con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

### 2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai collaboratori di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una accurata descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo potranno differenziarsi tra le diverse figure professionali previste dal sistema di classificazione professionale del comparto "ricerca", pur potendo ipotizzarsi "obiettivi di ruolo comuni e trasversali tra i vari profili". Ulteriori differenziazioni, anche tra diversi ruoli organizzativi, potrebbero rappresentare sviluppi successivi del modello, da definire in ottica evolutiva e migliorativa.

Gli obiettivi di ruolo sono definiti e comunicati dal responsabile sulla base di linee di indirizzo dell'Organismo indipendente di valutazione. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, in concomitanza con la definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- non dovranno essere presi in considerazione più di 5/9 obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici (1 – performance di ruolo negativa; 2 – performance di ruolo parzialmente adeguata (incostante); 3 –

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

performance di ruolo adeguata; 4 – performance di ruolo superiore alle aspettative; il livello “4” dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell’obiettivo di ruolo.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun collaboratore è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### 3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 70%) e del punteggio sugli obiettivi collettivi (peso 30%).

La valutazione si conclude con l’attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito (A- fascia massima; B – fascia intermedia; C – fascia minima).

All’esito dell’eventuale contrattazione integrativa prevista dall’art. 19, comma 4, d. lgs. n. 150/2009 saranno definite le percentuali di distribuzione delle persone, che costituiranno parametro per valutare la “capacità di valutazione dei collaboratori” dimostrata dai responsabili. Conseguentemente, saranno altresì definiti i minimi e massimi di fascia. Nell’ambito della fascia C, sarà inoltre definita la soglia al di sotto della quale la valutazione si intende “negativa”.

### 3.3.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

<b>FASE</b>	<b>MODALITA'</b>	<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	In concomitanza con definizione piano della performance	Capo diretto / Collaboratore con assistenza struttura tecnica permanente (OIV propone linee di indirizzo per obiettivi di ruolo)
<b>Verifica intermedia</b>	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore (capo diretto) e valutato (collaboratore) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di ottobre	Capo diretto / Collaboratore con l'assistenza della struttura tecnica permanente
<b>Pre-valutazione</b>	I valutatori condividono ed allineano tra di loro e con l'OIV, attraverso un incontro, i metri di giudizio.	Entro definizione piano performance anno successivo	Valutatori e OIV con assistenza struttura tecnica permanente
<b>Valutazione</b>	Il valutatore effettua il colloquio di valutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno ed un eventuale piano di sviluppo individuale. Sono comunicati punteggio e fascia di appartenenza.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Valutatori e valutati con assistenza struttura tecnica permanente

In ciascuna delle fasi indicate si provvede alla compilazione di una scheda cartacea ovvero al data entry dell'eventuale sistema informativo sulla valutazione.

### 3.3.3 Procedure di conciliazione

A seguito del colloquio finale, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore ed al dirigente sovraordinato del valutatore, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutatore informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, un riesame della stessa.

Sarà verificata la possibilità di istituire un collegio di conciliazione cui affidare il compito di riesaminare le valutazioni contestate, in funzione conciliativa e di prevenzione del conflitto.