

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

Definito dall'Organismo indipendente di  
Valutazione, composto da:

Dott. Giuseppe Cerasoli  
Dott. Francesco Giardiello  
Dott. Pierluigi Mastrogioseppe

(Versione Approvata il 27-07-2011 con Delibera Cda n. 55/2011)

## 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..."

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 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.

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.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

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 così distribuiti.

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 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, conserva e valorizza 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.

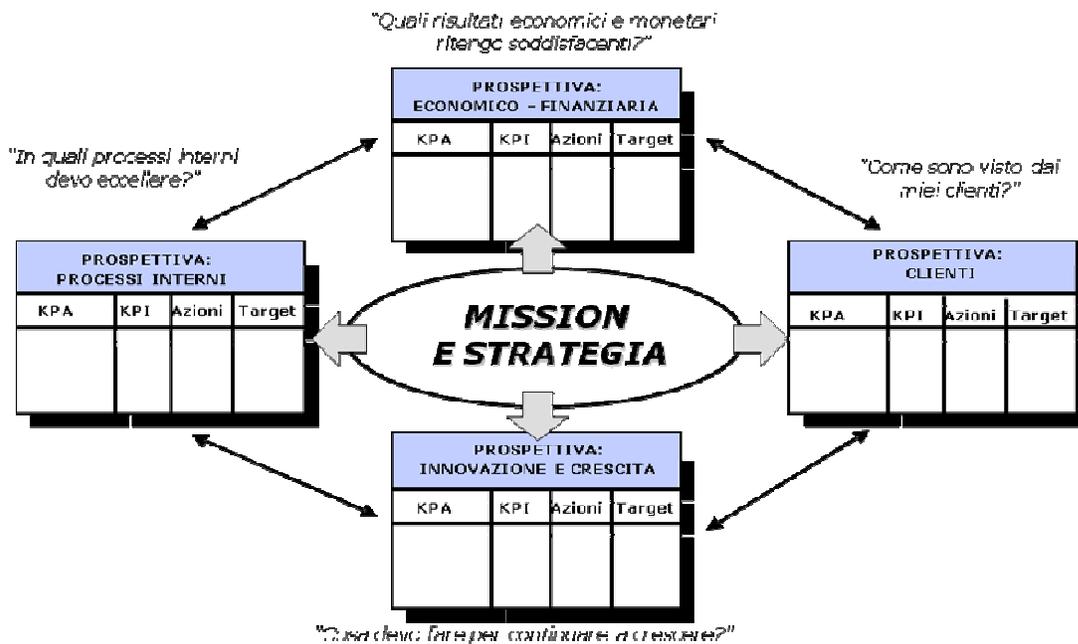
La BSC consentirà di esplicitare la strategia dell'Ente attraverso l'uso di mappe strategiche per arrivare all'esecuzione ed alla verifica della stessa tramite l'utilizzo di balanced scorecard, attraverso tutta l'organizzazione. Con questo modello, la valutazione della prestazione sarà effettuata attraverso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

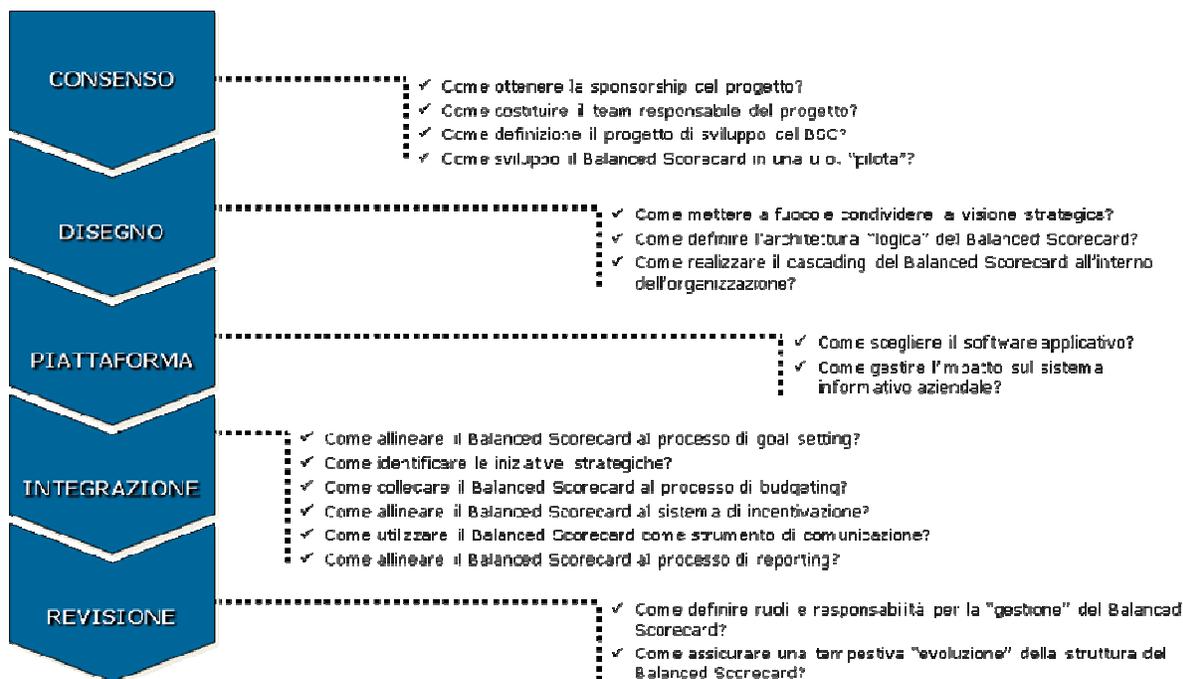
Per ogni prospettiva verranno considerati:

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:



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

## **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 ricercatori/tecnologi, fatta eccezione per le posizioni di responsabilità coperte da ricercatori e tecnologi in cui vi sia una prevalenza di

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

attività amministrative e gestionali<sup>2</sup>. Tali posizioni 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<sup>3</sup>;
- 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<sup>4</sup>;
- 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.

L'OIV potrà emanare indirizzi, linee guida o altra documentazione a supporto, per sostenere ed accompagnare il processo di applicazione della presente metodologia.

---

<sup>2</sup> Resta ferma, comunque, la necessità di procedere ad un'assegnazione formalizzata di obiettivi anche a tali figure, sia per un'esigenza più generale di ordine gestionale (il sistema di pianificazione e controllo ha una finalità organizzativa propria che prescinde dalla valutazione delle prestazioni; inoltre, deve presentare caratteristiche di unitarietà che rendono difficilmente praticabile una ipotesi di assegnazione di obiettivi solo ad alcuni presidi o posizioni di responsabilità, escludendone altre) sia per consentire la valutazione delle prestazioni di chi opera all'interno delle strutture.

<sup>3</sup> Nella individuazione dei dirigenti di vertice da valutare si è fatto riferimento all'assetto organizzativo disegnato dal nuovo Statuto, al quale non è stato ancora dato corso. Resta inteso, naturalmente, che i medesimi criteri definiti a regime per la dirigenza di vertice saranno applicati anche alle figure dirigenziali di vertice (direttore amministrativo e capi-dipartimento) per l'attività svolta nella prima parte dell'anno 2011, durante il periodo transitorio per dare attuazione al nuovo Statuto e per procedere alla nomina delle nuove figure di dirigenti di vertice.

<sup>4</sup> Cfr. nota 1.

### 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 della gestione assegnati a ciascun dirigente di vertice. Gli obiettivi sono assegnati entro sessanta giorni dall'adozione del piano della performance<sup>5</sup>.

Gli obiettivi della gestione 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;
- 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;

---

<sup>5</sup> In prima attuazione della presente metodologia, il suddetto termine è di 120 giorni.

- 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 variate 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 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,9: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7,1 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7,1-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati 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 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore 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 comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà 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; nella stessa proposta vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano i dirigenti, direttori o responsabili della propria struttura;

- 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<sup>6</sup>:

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

Gli obiettivi di ruolo della dirigenza di vertice sono definiti e formalmente assegnati, sulla base di quanto previsto nell'allegato 1.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
- da 7,1 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio 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*

Il punteggio relativo alla valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice del punteggio sulla performance di ruolo e del punteggio sugli 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).

---

<sup>6</sup> Le eventuali modifiche dell'assetto istituzionale, i cambiamenti organizzativi in atto e l'evoluzione dei ruoli potrebbero richiedere una variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo. In ogni caso, la variabilità di tali obiettivi non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati e tanto meno impedire che il livello di attenzione su determinate attese di ruolo possa diminuire prima che si determinino concreti risultati. Le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con l'assegnazione annuale degli obiettivi di gestione (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente).

La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

### 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	Entro 60 giorni dall'adozione del piano della performance (120 giorni in sede di prima attuazione della metodologia)	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 e/o OIV con 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 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 al Presidente e per conoscenza all'OIV, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione della valutazione. Il Presidente convoca il direttore interessato entro i successivi 5 giorni lavorativi per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro trenta giorni. Il valutato può anche essere assistito da persona di sua fiducia.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

### 3.2 Valutazione dei dirigenti e dei responsabili

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

- nel *ruolo di valutatore*, i dirigenti di vertice; nel *ruolo di valutati*, i dirigenti, i direttori di strutture, i responsabili intermedi che riportano direttamente al dirigente di vertice;
- nel *ruolo di valutatori*, i dirigenti o i direttori di strutture; nel *ruolo di valutati*, i responsabili intermedi che riportano direttamente ai predetti valutatori.

#### 3.2.1 Descrizione del sistema

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

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

Gli obiettivi sono assegnati entro sessanta giorni<sup>7</sup> dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi di gestione 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;
- 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.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,9: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;

---

<sup>7</sup> In prima attuazione della presente metodologia, il suddetto termine è di 120 giorni.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7,1 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7,1-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati 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 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa 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 comparabili e tendenzialmente uniformi.

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

- proposta di revisione comunicata al proprio capo diretto (dirigente di vertice, dirigente o direttore 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.

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

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

Gli obiettivi di ruolo<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Le eventuali modifiche dell'assetto istituzionale, i cambiamenti organizzativi in atto e l'evoluzione dei ruoli potrebbero richiedere una variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo. In ogni caso, la variabilità di tali obiettivi non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati e tanto meno impedire che il livello di attenzione su determinate attese di ruolo possa diminuire prima che si determinino concreti risultati. Le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con l'assegnazione annuale degli obiettivi di gestione (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente).

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

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

Gli obiettivi di ruolo dei dirigenti e dei responsabili sono definiti e formalmente assegnati, sulla base di quanto previsto nell'allegato 1.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
- da 7,1 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio 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 ottenuto 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 alta [8/10);

B - fascia media [6/8);

C - fascia bassa [0/6).

Nell'ambito della fascia "alta" viene individuata un'area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

### 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	Entro 60 giorni dall'adozione del piano della performance (120 giorni in sede di prima attuazione della metodologia)	Valutatori e valutati con assistenza struttura tecnica permanente (OIV definisce proposta obiettivi di ruolo)
<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	Valutatori e valutati (a seconda del riporto) con assistenza struttura tecnica permanente
<b>Valutazione</b>	Si effettua il colloquio finale di valutazione. 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.

Prima della valutazione finale, su iniziativa dell'OIV o degli stessi valutatori, può avere luogo una riunione di pre-valutazione tra i valutatori stessi, con eventuale assistenza dell'OIV e/o della struttura tecnica permanente, finalizzata a condividere le modalità applicative delle presente metodologia nonché ad allineare i metri di giudizio e valutazione.

### 3.2.3 Procedure di conciliazione

A seguito del colloquio finale, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (per conoscenza, anche all'OIV ed al dirigente sovraordinato del valutatore), entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione della valutazione.

Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni lavorativi per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni.

L'OIV e/o il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, possono chiedere al valutatore, motivando la richiesta, un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

### **3.3 Valutazione restante personale**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore<sup>9</sup>; 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. A differenza delle altre tipologie di valutazione, in questo caso gli obiettivi della gestione sono assegnati collettivamente (il medesimo obiettivo ad un gruppo di collaboratori, tendenzialmente coincidente con la struttura). Resta ferma, naturalmente, la possibilità di assegnazione individuale nelle situazioni di "piccoli numeri" o di collaboratori dedicati individualmente a specifiche attività<sup>10</sup>.

Gli obiettivi collettivi sono individuati da ciascun capo diretto (dirigente o responsabile) nell'ambito degli obiettivi della propria struttura ed assegnati entro 120 giorni dalla formalizzazione del piano della performance<sup>11</sup>. 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.

<sup>9</sup> Il dirigente valutatore si identifica con uno dei dirigenti di vertice nel caso in cui i valutati riportino direttamente a questi ultimi.

<sup>10</sup> L'assegnazione di obiettivi individuali, specifici per ciascun collaboratore, potrà eventualmente essere presa in considerazione nella fase di ulteriore sviluppo del modello.

<sup>11</sup> L'assegnazione può riguardare anche la generalità degli obiettivi della gestione assegnati alla struttura.

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Gli obiettivi collettivi 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'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;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,9: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7,1 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7,1-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

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 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore 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 comparabili e tendenzialmente uniformi.

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

- proposta di revisione comunicata al proprio capo diretto (dirigente, direttore 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 individuati attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo del restante personale - distinti tra funzionari, collaboratori ed operatori - sono definiti e formalmente assegnati, sulla base di quanto previsto nell'allegato 1.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
- da 7,1 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo).

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

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 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:

La valutazione si conclude con l’attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito:

A - fascia alta [8/10];

B - fascia media [6/8];

C - fascia bassa [0/6].

Nell’ambito della fascia “alta” viene individuata un’area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

*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	Entro 120 giorni dall’adozione del piano della performance	Capo diretto / Collaboratore con assistenza struttura tecnica permanente (OIV propone 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>Valutazione</b>	Si effettua il colloquio finale di valutazione. 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.

Prima della valutazione finale, su iniziativa dell'OIV o degli stessi valutatori, può avere luogo una riunione di pre-valutazione tra i valutatori stessi, con eventuale assistenza dell'OIV e/o della struttura tecnica permanente, finalizzata a condividere le modalità applicative delle presente metodologia nonché ad allineare i metri di giudizio e valutazione.

### *3.3.3 Procedure di conciliazione*

A seguito del colloquio finale, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (per conoscenza, anche all'OIV ed al dirigente sovraordinato del valutatore), entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione della valutazione.

Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni lavorativi per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni.

L'OIV e/o il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, possono chiedere al valutatore, motivando la richiesta, un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

**ALLEGATO 1**  
**Obiettivi di ruolo**  
**Inaf**

**Proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione**

Roma, 4 aprile 2011

## INDICE

<b>DIRIGENTI DI VERTICE.....</b>	<b>4</b>
Presidio dell'organizzazione e dei processi di lavoro .....	4
Inserimento nelle reti esterne .....	4
Orientamento al risultato ed al problem-solving.....	5
Gestione risorse umane.....	5
Orientamento all'efficienza .....	6
Competenze tecnico-professionali e cognitive.....	6
Valutazione dei propri collaboratori .....	7
<b>DIRIGENTI, DIRETTORI, RESPONSABILI.....</b>	<b>7</b>
Presidio dell'organizzazione e dei processi di lavoro .....	7
Orientamento al risultato ed al problem-solving.....	7
Gestione risorse umane.....	8
Orientamento all'efficienza .....	8
Competenze tecnico-professionali e cognitive.....	9
Valutazione dei propri collaboratori .....	9
<b>FUNZIONARI.....</b>	<b>10</b>
Qualità del lavoro .....	10
Intensità dell'impegno .....	10
Competenze tecnico-professionali e cognitive.....	10
Autonomia e spirito di iniziativa .....	11
Orientamento all'utenza interna ed esterna.....	11
Relazioni all'interno dell'organizzazione .....	11
Flessibilità e orientamento all'innovazione.....	12
<b>COLLABORATORI .....</b>	<b>12</b>
Qualità del lavoro .....	12
Intensità dell'impegno .....	12

Abilità tecniche, procedurali o amministrative .....	13
Autonomia e spirito di iniziativa .....	13
Relazioni all'interno dell'organizzazione e con l'utenza.....	13
Flessibilità e orientamento all'innovazione.....	14
<b>OPERATORI .....</b>	<b>14</b>
Qualità del lavoro .....	14
Intensità dell'impegno .....	14
Abilità tecniche.....	14
Autonomia e spirito di iniziativa .....	15
Rispetto procedure .....	15
Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro .....	15
Orientamento al servizio .....	15

## DIRIGENTI DI VERTICE

### Presidio dell'organizzazione e dei processi di lavoro

Monitorare costantemente funzionalità dei processi e dell'organizzazione, individuare prontamente disfunzioni, ricercare ed attuare soluzioni organizzative alle disfunzioni (ad esempio, ridefinizione ed ottimizzazione processi, mobilità interna del personale, integrazione tra unità organizzative, miglioramento sistemi informativi).

Dimostrare capacità di disegno dell'organizzazione e dei processi, in funzione dell'efficienza e della rimozione di problemi e disfunzioni.

Dimostrare capacità di soluzione dei problemi, agendo su variabili organizzative e di processo, superando approcci emergenziali e di breve periodo.

#### *Indicatori comportamentali*

Sono stati adottati interventi strutturali che hanno migliorato l'organizzazione ed ottimizzato i processi di lavoro

Sono migliorati i tempi e/o i costi di processo a seguito di interventi di ottimizzazione portati a termine con successo

Sono stati realizzati nei tempi previsti piani di azione o progetti attraverso interventi mirati di ottimizzazione e/o riprogettazione di processi o fasi di lavoro ovvero attraverso l'utilizzo di *task force*, gruppi di lavoro, personale di altri settori temporaneamente distaccato, mobilità interna

#### Inserimento nelle reti esterne

Stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti esterni (ministero, altri enti di ricerca, imprese, contesti e reti internazionali) per ottenere i contributi necessari; attivarsi per realizzare partnership e rapporti di collaborazione; godere di fiducia, autorevolezza e credibilità.

#### *Indicatori comportamentali*

Accrescimento del livello e della qualità dei contributi ottenuti da soggetti esterni

Attivazione di rapporti di partenariato o collaborazione pubblico-pubblico o pubblico-privato

### Orientamento al risultato ed al problem-solving

Identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna. Impegno per la diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche intermini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali, adottare approcci e soluzioni innovativi.

#### *Indicatori comportamentali*

E' stato dato un importante contributo alla corretta identificazione degli obiettivi della struttura diretta con il necessario corredo di indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati

Sono stati risolti problemi tecnici o amministrativi attraverso soluzioni innovative

E' stato fornito un importante contributo al monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti

Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato

### Gestione risorse umane

Creare all'interno dell'ente un clima organizzativo caratterizzato da coesione del gruppo di lavoro, dinamiche di comunicazione aperte e collaborative, disponibilità e fluidità delle informazioni, soddisfazione e motivazione del personale, chiarezza delle funzioni e degli obiettivi.

Presidiare lo sviluppo professionale del personale, attraverso la formazione ed altre leve di sviluppo professionale

#### *Indicatori comportamentali*

Miglioramento del clima organizzativo dell'ente

Adozione di misure per il miglioramento del clima organizzativo

Adozione di misure per lo sviluppo professionale del personale

## Orientamento all'efficienza

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi, miglioramento dell'efficienza interna, ricerca di tutte le opportunità di liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi, di semplificare i processi, di ridurre le spese con ritorni modesti o incerti, di acquisire sul mercato beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

Contributi e impegno nella direzione di una costante attività di "revisione della spesa", superando le più classiche impostazioni basate sulla immutabilità della spesa storica.

Attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l'acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

### *Indicatori comportamentali*

Grazie all'attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite significative riduzioni di costo

E' stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose

Sono state realizzate forme di cooperazione pubblico-pubblico o pubblico-privato che hanno consentito di sfruttare al meglio la capacità produttiva di specifiche strutture

In sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell'assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi

## Competenze tecnico-professionali e cognitive

Padroneggiare sul piano tecnico-operativo il proprio ambito professionale, curare ed aggiornare costantemente la propria preparazione professionale e quella dei propri collaboratori, essere (ed essere percepito come) un autorevole riferimento tecnico-professionale all'interno della propria struttura e nel contesto esterno, possedere e mettere in pratica competenze cognitive (ad esempio, capacità di inquadrare e individuare "problemi chiave", capacità di strutturare problemi e risolverli) che consentano di affrontare con successo problemi e situazioni decisionali ad elevata complessità.

### *Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nella individuazione di soluzioni tecniche ed amministrative

Risoluzione di problemi complessi dal punto di vista tecnico-amministrativo

## Valutazione dei propri collaboratori

Valutare correttamente e con equità, con attenzione a tutte le fasi del processo, riconoscendo i differenti apporti e capacità dei valutati, con elevata attenzione agli aspetti relazionali e di comunicazione.

### *Indicatori comportamentali*

Differenziazioni dei giudizi valutativi basate su valutazioni motivate ed argomentate

Minimizzazione della conflittualità e del contenzioso collegati alla valutazione

## DIRIGENTI, DIRETTORI, RESPONSABILI

### Presidio dell'organizzazione e dei processi di lavoro

Monitorare costantemente funzionalità dei processi e dell'organizzazione, individuare prontamente disfunzioni, ricercare ed attuare soluzioni organizzative alle disfunzioni (ad esempio, ridefinizione ed ottimizzazione processi, mobilità interna del personale, integrazione tra unità organizzative, miglioramento sistemi informativi).

Dimostrare capacità di disegno dell'organizzazione e dei processi, in funzione dell'efficienza e della rimozione di problemi e disfunzioni.

Dimostrare capacità di soluzione dei problemi, agendo su variabili organizzative e di processo, superando approcci emergenziali e di breve periodo.

### *Indicatori comportamentali*

Sono stati adottati interventi strutturali che hanno migliorato l'organizzazione ed ottimizzato i processi di lavoro

Sono migliorati i tempi e/o i costi di processo a seguito di interventi di ottimizzazione portati a termine con successo

Sono stati realizzati nei tempi previsti piani di azione o progetti attraverso interventi mirati di ottimizzazione e/o riprogettazione di processi o fasi di lavoro ovvero attraverso l'utilizzo di *task force*, gruppi di lavoro, personale di altri settori temporaneamente distaccato, mobilità interna

### Orientamento al risultato ed al problem-solving

Identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna. Impegno per la

diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche intermini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali, adottare approcci e soluzioni innovativi.

*Indicatori comportamentali*

E' stato dato un importante contributo alla corretta identificazione degli obiettivi della struttura diretta con il necessario corredo di indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati

Sono stati risolti problemi tecnici o amministrativi attraverso soluzioni innovative

E' stato fornito un importante contributo al monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti

Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato

**Gestione risorse umane**

Creare all'interno della struttura diretta un clima organizzativo caratterizzato da coesione del gruppo di lavoro, dinamiche di comunicazione aperte e collaborative, disponibilità e fluidità delle informazioni, soddisfazione e motivazione del personale, chiarezza delle funzioni e degli obiettivi.

Presidiare lo sviluppo professionale del personale, attraverso la formazione ed altre leve di sviluppo professionale

*Indicatori comportamentali*

Miglioramento del clima organizzativo della struttura diretta

Adozione di misure per il miglioramento del clima organizzativo

Adozione di misure per lo sviluppo professionale del personale

**Orientamento all'efficienza**

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi, miglioramento dell'efficienza interna, ricerca di tutte le opportunità di liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi, di semplificare i processi, di ridurre le spese con ritorni modesti o incerti, di acquisire sul mercato beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

Contributi e impegno nella direzione di una costante attività di “revisione della spesa”, superando le più classiche impostazioni basate sulla immodificabilità della spesa storica.

Attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l’acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

*Indicatori comportamentali*

Grazie all’attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite riduzioni di costo

E’ stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose

Sono state realizzate forme di cooperazione pubblico-pubblico o pubblico-privato che hanno consentito di sfruttare al meglio la capacità produttiva di specifiche strutture

In sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell’assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi

**Competenze tecnico-professionali e cognitive**

Padroneggiare sul piano tecnico-operativo il proprio ambito professionale, curare ed aggiornare costantemente la propria preparazione professionale e quella dei propri collaboratori, essere (ed essere percepito come) un autorevole riferimento tecnico-professionale all’interno della propria struttura e nel contesto esterno, possedere e mettere in pratica competenze cognitive (ad esempio, capacità di inquadrare e individuare “problemi chiave”, capacità di strutturare problemi e risolverli) che consentano di affrontare con successo problemi e situazioni decisionali ad elevata complessità.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nella individuazione di soluzioni tecniche ed amministrative

Risoluzione di problemi complessi dal punto di vista tecnico-amministrativo

**Valutazione dei propri collaboratori**

Valutare correttamente e con equità, con attenzione a tutte le fasi del processo, riconoscendo i differenti apporti e capacità dei valutati, con elevata attenzione agli aspetti relazionali e di comunicazione.

### *Indicatori comportamentali*

Differenziazioni dei giudizi valutativi basate su valutazioni motivate ed argomentate

Minimizzazione della conflittualità e del contenzioso collegati alla valutazione

## FUNZIONARI

### Qualità del lavoro

Attenzione alla qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori, imperfezioni, incoerenze, inadeguatezze che ne richiedano la correzione; cura di tutte le fasi del processo per ridurre la probabilità di errori.

### *Indicatori comportamentali*

Lavori di qualità che richiedono solo in pochi casi correzioni e interventi di revisione

Capacità di apprendere dagli errori fatti: analisi delle cause dell'errore e adozione di misure correttive

### Intensità dell'impegno

Realizzare i volumi di lavoro richiesti, eseguire le attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro senza ritardi, eseguire le attività con impegno e senso di responsabilità, avere un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere adoperandosi per raggiungerli, dare prova di grande dedizione nel risolvere i problemi di lavoro, dedicarsi con impegno alle questioni fin quando non sono risolte.

### *Indicatori comportamentali*

Rispetto dei tempi

Volumi adeguati alle necessità ed ai fabbisogni

Disponibilità a farsi carico dei problemi

### Competenze tecnico-professionali e cognitive

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e dividerle, essere attento alle novità ed

all'evoluzione del proprio ambito di lavoro, utilizzare strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro, svolgere con efficacia lavori complessi.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nella individuazione di soluzioni tecniche ed amministrative

Risoluzione di problemi complessi dal punto di vista tecnico-amministrativo

**Autonomia e spirito di iniziativa**

Impostare il lavoro in autonomia, interpretare correttamente il proprio ruolo riconoscendo il proprio spazio di autonomia decisionale, anticipare problemi, essere orientati al risultato, attivarsi autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza, proporre innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nel presidio delle scadenze

Richiesta di interventi da parte del proprio capo diretto limitata a casi e circostanze davvero necessarie

Impegno su obiettivi ed elevata autonomia nella ricerca delle soluzioni

**Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adottare in ogni circostanza forme comunicative appropriate agli interlocutori, proporre cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione, ascoltare con attenzione e saper decodificare le richieste degli utenti.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di cortesia, affidabilità, disponibilità da parte degli utenti

Utilizzo di linguaggi e forme di comunicazione appropriati alle circostanze

**Relazioni all'interno dell'organizzazione**

Costruire relazioni efficaci con colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare, partecipare in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, dimostrare un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione, saper orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro.

### *Indicatori comportamentali*

Aver condotto efficacemente gruppi di lavoro  
Godere della stima e della fiducia dei colleghi  
Condividere le informazioni

### Flessibilità e orientamento all'innovazione

Versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi, disponibilità ad apprezzare – senza preclusioni e rigidità – differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui, vivere positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro, nell'applicazione delle regole e delle procedure, dare prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco, affrontare con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

### *Indicatori comportamentali*

Aver partecipato a progetti di innovazione con contributi elevati, impegno e motivazione  
Aver vissuto positivamente cambiamenti nel lavoro  
Gestione di attività diversificate

## COLLABORATORI

### Qualità del lavoro

Attenzione alla qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori, imperfezioni, incoerenze, inadeguatezze che ne richiedano la correzione.

### *Indicatori comportamentali*

Lavori di qualità che richiedono solo in pochi casi correzioni e interventi di revisione

### Intensità dell'impegno

Realizzare i volumi di lavoro richiesti, eseguire le attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro senza ritardi, eseguire le attività con impegno e senso

di responsabilità, avere un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere adoperandosi per raggiungerli, dare prova di grande dedizione nel risolvere i problemi di lavoro, dedicarsi con impegno alle questioni fin quando non sono risolte.

*Indicatori comportamentali*

Rispetto dei tempi  
 Volumi adeguati alle necessità ed ai fabbisogni  
 Disponibilità a farsi carico dei problemi

**Abilità tecniche, procedurali o amministrative**

Capacità di affrontare e risolvere problemi tecnici, saper utilizzare strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità da parte dei colleghi nella soluzione dei problemi tecnici, procedurali o amministrativi

**Autonomia e spirito di iniziativa**

Interpretare correttamente il proprio ruolo riconoscendo il proprio spazio di autonomia decisionale, anticipare problemi, essere orientati al risultato, attivarsi autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza, proporre innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative.

*Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nel presidio delle scadenze  
 Richiesta di interventi da parte del proprio capo diretto nei casi in cui richiesto dalle circostanze e dai problemi da risolvere

**Relazioni all'interno dell'organizzazione e con l'utenza**

Costruire relazioni efficaci con colleghi e utenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare, partecipare in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, dimostrare un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione.

*Indicatori comportamentali*

Godere della stima e della fiducia dei colleghi  
 Aver coperto posizioni di lavoro a contatto con l'utenza in modo efficace e con riconoscimenti e feedback positivi

## Flessibilità e orientamento all'innovazione

Versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi, vivere positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro.

### *Indicatori comportamentali*

Aver partecipato a progetti di innovazione con contributi elevati, impegno e motivazione

Aver vissuto positivamente cambiamenti nel lavoro

## OPERATORI

### Qualità del lavoro

Attenzione alla qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori, imperfezioni, incoerenze, inadeguatezze che ne richiedano la correzione.

### *Indicatori comportamentali*

Lavori di qualità che richiedono solo in pochi casi correzioni e interventi di revisione

### Intensità dell'impegno

Realizzare i volumi di lavoro richiesti, eseguire le attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro senza ritardi, eseguire le attività con impegno e senso di responsabilità, avere un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere adoperandosi per raggiungerli, dare prova di grande dedizione nel risolvere i problemi di lavoro.

### *Indicatori comportamentali*

Rispetto dei tempi

Volumi adeguati alle necessità ed ai fabbisogni

### Abilità tecniche

Capacità di affrontare e risolvere problemi, saper utilizzare strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro.

### *Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità da parte dei colleghi nella soluzione dei problemi tecnici

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Interpretare correttamente il proprio ruolo riconoscendo il proprio spazio di autonomia decisionale, attivarsi autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza

### *Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nel presidio delle scadenze e nella soluzione dei problemi nell'ambito delle istruzioni ricevute

### **Rispetto procedure**

Attenzione prestata al rispetto di regole, procedure e modalità operative.

### *Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nel rispetto di regole, procedure e modalità operative

Mancato rispetto procedure raramente o quasi mai

### **Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro**

Attenzione prestata all'utilizzo di attrezzature e di tutta la dotazione strumentale necessaria allo svolgimento delle proprie attività. Contributo fornito nel proporre l'introduzione di nuovi strumenti e metodi di lavoro finalizzati ad un miglioramento delle prestazioni.

### *Indicatori comportamentali*

Elevata percezione di affidabilità, da parte di soggetti interni, nella cura degli strumenti ed attrezzature di lavoro

Impegno nella cura degli strumenti ed attrezzature di lavoro

### **Orientamento al servizio**

Capacità di porsi al servizio degli utenti interni ed esterni con impegno, cura e dedizione, fare il possibile per dare risposte e cercare soluzioni.

### *Indicatori comportamentali*

Godere della stima e della fiducia dei colleghi e degli utenti

Aver coperto posizioni di lavoro a contatto con l'utenza in modo efficace e con riconoscimenti e feedback positivi