



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Aggiornamento 2021

Indice

1	Premessa.....	3
2	La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa	4
	Programmazione, misurazione e valutazione	6
	Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio	8
3	La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance individuale: indicazioni generali	9
4	La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore generale	10
5	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	11
	I Responsabili delle Unità organizzative.....	11
	I coordinatori di settori, uffici, gruppi di ricerca	12
	Il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII).....	13
6	I processi di valutazione: soggetti e responsabilità	14
	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	14
	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale.....	15
	Le procedure di conciliazione	16
7	Miglioramenti e implementazione del Sistema	17
	Allegato - Il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi	18
	Premessa.....	18
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dalla Dirigenza generale	19
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai Dirigenti di II fascia e dai Responsabili delle unità organizzative	21
	Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai coordinatori di Uffici, Gruppi di lavoro/ricerca.....	23

1 Premessa

Il presente documento costituisce il secondo aggiornamento 2021 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP) dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)¹.

La necessità di un aggiornamento del SMVP discende:

- dalle novità introdotte alla normativa²;
- dal percorso di riposizionamento strategico dell'Istituto, avviato con il D.Lgs. n.150, del 14 settembre 2015, e s.m.i.;
- dall'esperienza applicativa maturata nella gestione del ciclo della performance;
- dalle puntuali raccomandazioni espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il secondo aggiornamento 2021 del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in poi OIV)³, risponde all'esigenza di una messa a punto progressiva del Sistema in coerenza con l'implementazione dei processi istituzionali di programmazione e valutazione e con gli indirizzi metodologici e applicativi emanati dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica (d'ora in poi DFP)⁴.

Il SMVP INAPP è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

¹ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP (ex ISFOL - D.lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lettera f) è stato approvato dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 19 del 15 dicembre 2010 e successivamente aggiornato nel 2012. Dal 2017 l'amministrazione procede ad aggiornamenti annuali, pubblicati sul [sito istituzionale](#) e sul [portale della performance](#).

² Con riferimento ai D.lgs. n. 218, del 25 novembre 2016 e n. 74, del 25 maggio 2017 e al Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i..

³ Come prescritto dall'art. 7, comma 1, del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

⁴ Ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

2 La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa

L'innovazione normativa intervenuta⁵ e le Linee Guida emanate dal DFP assegnano la "maggiore attenzione al livello *alto* della pianificazione e alla centralità della performance organizzativa"⁶. Tale indirizzo è accolto e fatto proprio dall'INAPP che ritiene la valutazione della performance organizzativa dell'Istituto e delle sue articolazioni operative l'elemento centrale del ciclo della performance in un'ottica di accountability e di promozione del miglioramento.

Attraverso la performance organizzativa l'Istituto definisce, programma, misura e valuta gli obiettivi che si propone di conseguire:

- a livello di Ente nel suo complesso (obiettivi specifici);
- a livello delle unità organizzative in cui si articola (obiettivi operativi)⁷.

Lo Statuto⁸ e il Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'INAPP⁹ sono stati aggiornati in applicazione di quanto previsto dal D.Lgs. 150/2015 e dal D.Lgs. n. 218/2016.

Lo Statuto prevede la separazione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, di programmazione, di ricerca e tecnico-scientifico, e le funzioni gestionali ed amministrative.

Per il conseguimento delle proprie finalità, l'INAPP si avvale di:

- a. Servizi e uffici di Presidenza;
- b. Servizi e uffici della Direzione Generale;
- c. Articolazioni organizzative dell'attività di ricerca.

Ai fini della programmazione, misurazione e valutazione della performance **costituiscono unità organizzative di primo livello**:

- I servizi e gli uffici di Presidenza (Servizio Rapporti Istituzionali, Servizio Internazionalizzazione, Servizio di supporto al Coordinamento tecnico-scientifico, Ufficio Stampa). I servizi e gli uffici di Presidenza possono essere, al loro interno, articolati in due o più uffici (unità organizzative di secondo livello) ai fini della migliore e più efficiente organizzazione e suddivisione funzionale delle attività di riferimento;
- Gli Uffici dirigenziali non generali ed i servizi della Direzione generale (Ufficio dirigenziale Amministrazione e bilancio, Ufficio dirigenziale Gestione e valorizzazione delle risorse umane, Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e performance, Servizio Programmazione e sviluppo, Servizio Documentazione, AA.GG. e supporto alle funzioni trasversali, Servizio Gestione progetti su bandi competitivi, Servizio Statistico, Servizio per la Comunicazione, Servizio Sistemi informativi e automatizzati, Agenzia Nazionale Erasmus Plus, Ufficio Legale). I servizi e gli uffici della Direzione generale possono

⁵ Si veda nota 2 di pagina 3.

⁶ DFP, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, giugno 2017, p.5.

⁷ Art. 3, comma 2, del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

⁸ Delibera del CdA INAPP n. 2 del 17 gennaio 2018.

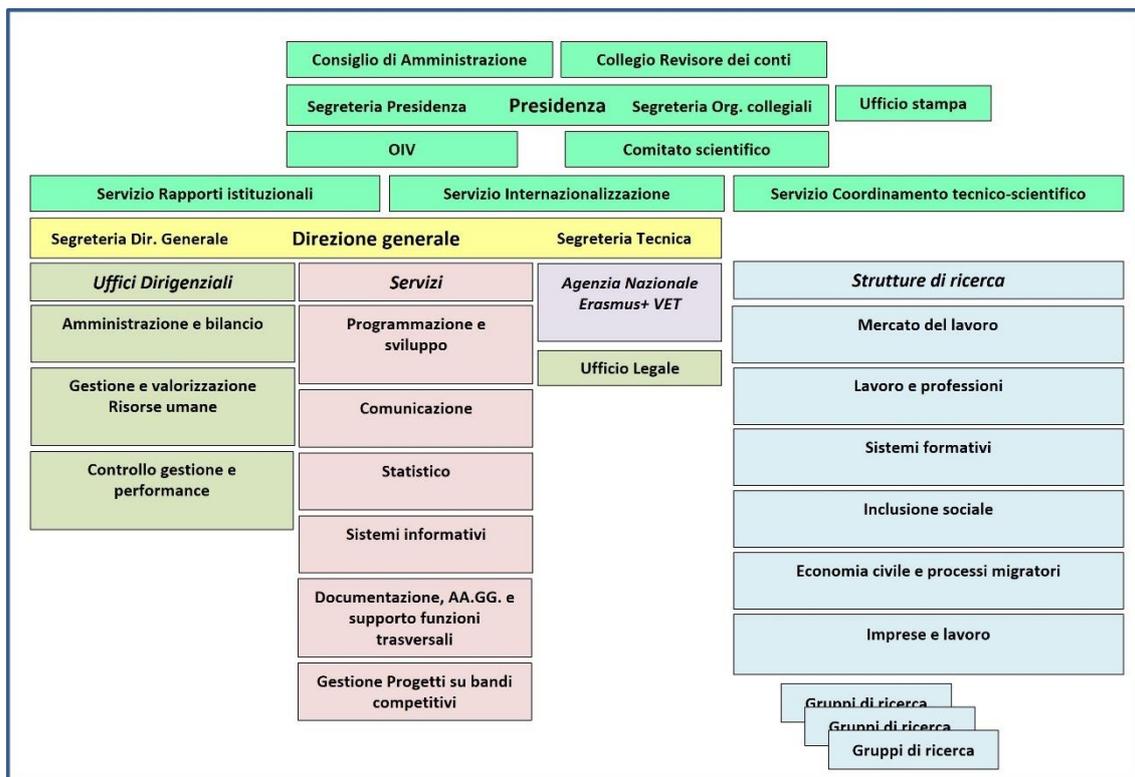
⁹ Delibera del CdA INAPP n. 18 del 18 dicembre 2020.

essere, al loro interno, articolati in due o più uffici (unità organizzative di secondo livello) ai fini della migliore e più efficiente suddivisione funzionale delle attività di riferimento;

- Le Strutture di ricerca (attualmente sei Strutture: Mercato del lavoro, Lavoro e professioni, Sistemi formativi, Inclusione sociale, Economia civile e processi migratori, Imprese e lavoro). Gruppi di ricerca (unità organizzative di secondo livello) possono essere costituiti
 - nell’ambito della singola Struttura di ricerca, in funzione dei diversi temi scientifici nell’ambito della stessa trattati;
 - attorno a nuclei tematici individuati periodicamente dal Presidente, anche in termini di specificazione degli indirizzi di ricerca approvati dal Consiglio di Amministrazione;
 - per la realizzazione delle attività derivanti dall’acquisizione di progetti in esito alla partecipazione a bandi competitivi.

L’articolazione organizzativa delle attività di ricerca può subire modifiche e variazioni (in termini di denominazione, composizione, tematiche di riferimento, articolazione, durata) in funzione dell’evoluzione delle attività definite in sede di programmazione strategica e di Piano Triennale di Attività, nonché delle competenze assegnate dall’ordinamento vigente all’Istituto.

Di seguito è rappresentata l’attuale struttura organizzativa dell’INAPP.



Programmazione, misurazione e valutazione

Entro il termine dell'esercizio precedente e possibilmente in contemporanea alla definizione del bilancio preventivo, il Consiglio di amministrazione, tenuto conto degli atti di indirizzo del Ministro vigilante, su proposta del Presidente delibera gli **Indirizzi strategici** dell'Istituto.

Gli Indirizzi strategici emanati dal Consiglio di amministrazione trovano attuazione:

1. negli atti di programmazione strategico-gestionali;
2. nel Bilancio di previsione e nelle relative note di variazione.

In coerenza con gli Indirizzi strategici sono definiti e/o aggiornati, all'interno del Piano integrato di attività ed organizzazione¹⁰ (d'ora in poi Piano), gli **obiettivi di performance** dell'INAPP.

Gli obiettivi di performance si suddividono in:

- **Obiettivi specifici o strategici**, programmati, su base triennale con aggiornamenti annuali a scorrimento, **che concernono l'insieme delle attività istituzionali**. Gli obiettivi specifici sono definiti sulla base degli Indirizzi strategici deliberati dal Consiglio di Amministrazione.
- **Obiettivi operativi**, che costituiscono la declinazione degli obiettivi specifici per le unità organizzative.

Gli obiettivi operativi sono programmati su base **annuale** e definiscono il contributo atteso¹¹ da ogni unità organizzativa per il conseguimento degli obiettivi specifici istituzionali.

Gli obiettivi operativi sono definiti dal Direttore generale¹², sentiti i dirigenti ed i responsabili delle unità organizzative.

La programmazione della performance è inclusa nel Piano, approvato dal Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio di ogni esercizio¹³.

La definizione degli obiettivi sia specifici che operativi deve permettere una rappresentazione chiara dell'insieme di attività e relazioni che contraddistinguono l'azione dell'Istituto nel suo complesso ed il contributo atteso dalle unità organizzative, ai differenti livelli di complessità e responsabilità.

La loro finalità è rendere conto ai cittadini delle attività dell'Istituto e delle sue unità organizzative e, mediante una rappresentazione unitaria, comprensibile e sintetica della performance attesa dell'Istituto, rappresentare uno strumento per stimolare il miglioramento delle attività di ricerca ed amministrazione.

¹⁰ Secondo la denominazione proposta dall'Art. 6 del Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i..

¹¹ In accordo con quanto previsto dall'art.8 del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i. e dalle Linee guida del DFP n. 2 del dicembre 2017.

¹² Gli obiettivi operativi dell'Ufficio dirigenziale generale sono concordati e sottoscritti dal Presidente e dal Direttore generale.

¹³ Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, art. 6.

La misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti nell'annualità avvengono con riferimento agli indicatori e ai target previsti per ogni obiettivo.

Gli indicatori ed i target¹⁴ riferiti agli obiettivi specifici dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare, su di un orizzonte triennale, i risultati ottenuti dall'amministrazione nel suo complesso. Gli indicatori, relativi agli obiettivi specifici, dovranno inoltre, per quanto possibile, fare riferimento a fonti dati esterne, autorevoli e terze, atte a misurare il percorso di miglioramento (in termini di stato delle risorse, di efficacia, di efficienza e di qualità degli *output* e degli *outcome*) perseguito dall'Istituto con riferimento anche al suo impatto sugli *stakeholder* e l'utenza, interna ed esterna.

Gli indicatori ed i target riferiti agli obiettivi operativi dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare i risultati ottenuti, nell'annualità di riferimento, dalle unità organizzative ed il contributo da loro fornito alla performance complessiva dell'Istituto.

In ottemperanza agli indirizzi dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) *“alle misure programmate nel PTPCT devono corrispondere specifici obiettivi ... e nella misurazione e valutazione delle performance operative e individuali si deve tener conto dell'attuazione delle misure programmate nel PTPCT, dell'effettiva partecipazione delle strutture e degli individui alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT”*¹⁵.

In ottemperanza dell'innovazione normativa e secondo gli indirizzi applicativi che verranno emanati dal Dipartimento della funzione pubblica il ciclo della performance dovrà prevedere obiettivi e indicatori atti a misurare e valutare il perseguimento di quanto previsto dall'Art. 6, comma 2 e 3 del D.L.n.80 del 9 giugno 2021 e s.m.i..

Al termine di ogni esercizio l'amministrazione rendiconta nella Relazione della performance (si veda più avanti Cap.6 - I processi di valutazione) i risultati annuali conseguiti sia a livello dell'Istituto nel suo complesso (obiettivi specifici) sia a livello delle unità organizzative (obiettivi operativi).

La Relazione della performance viene proposta dal Presidente e adottata dal Consiglio di amministrazione, entro il 31 di maggio, e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno¹⁶.

¹⁴ Art. 4, comma 2, let. a) e b), del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

¹⁵ ANAC, PNA 2019, p.13

¹⁶ L'art.14, comma 4, let. d), del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i., specifica che l'OIV valida la Relazione *“a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli utenti finali”*.

Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio

Le principali fonti informative per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa, sono costituite dal bilancio, dai piani e dai rapporti di esecuzione, dai sistemi e procedure di monitoraggio, gestite dalla Direzione generale anche attraverso le unità organizzative.

L'andamento dell'esercizio annuale dovrà essere monitorato dall'amministrazione con cadenza almeno semestrale. Delle risultanze dei monitoraggi sono tempestivamente informate le unità organizzative così da poter proporre ed attuare gli eventuali interventi correttivi¹⁷.

Anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili e all'alterazione dell'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, è facoltà della stessa di variare e adeguare in corso d'anno gli obiettivi specifici e operativi, attraverso l'aggiornamento degli atti di programmazione.

L'OIV, a cui dovranno essere tempestivamente comunicati i risultati dei monitoraggi, può altresì verificare direttamente l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati, e segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico-amministrativo¹⁸.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l'OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione¹⁹.

¹⁷ Art.4, comma 2, let. c), del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

¹⁸ Art.6, comma 1, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

¹⁹ Art.6, comma 1, del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

3 La programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance individuale: indicazioni generali

In una logica di forte coerenza tra performance organizzativa e individuale²⁰ si articola, di seguito, la metodologia per la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il presente Sistema prevede che la valutazione della performance individuale consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

Gli ambiti di valutazione sono differenziati per funzione e livello di autonomia e responsabilità.

Il riferimento primario nella valutazione della performance individuale è legato al livello di conseguimento solidale della performance organizzativa, ossia degli **obiettivi operativi annuali**, assegnati alle unità organizzative di appartenenza.

Concorrono altresì alla valutazione della performance individuale la definizione ed attribuzione di **obiettivi individuali**²¹, intesi come contributi specifici e rilevanti della singola unità di personale, tenuto conto delle responsabilità attribuite e delle competenze possedute dal soggetto valutato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

La valutazione della performance individuale è completata dalla valutazione dei **comportamenti organizzativi**²² effettivamente estrinsecati nei processi operativi rispetto a quanto richiesto ed atteso.

A cadenza almeno semestrale è previsto un monitoraggio del livello di avanzamento degli obiettivi organizzativi ed individuali e la possibilità di variare/aggiornare gli stessi, sempre attivando una procedura negoziale con il superiore gerarchico.

²⁰ Art. 9 del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

²¹ Anche con riferimento alle misure di prevenzione della corruzione e agli obblighi di trasparenza definiti nel PTPCT.

²² Si veda, in allegato, il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

4 La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Responsabile dell'Ufficio dirigenziale generale è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Istituzionale – organizzativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi specifici attribuiti al Direttore generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali del Direttore generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	20
Totale	100

Comportamenti organizzativi ²³ :		
Ambiti	Fattori	Punteggio max conseguibile
Gestione e <i>problem solving</i>	Programmazione e gestione delle risorse	7
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	7
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	6
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		20

²³ Si rinvia al Dizionario allegato

5 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale

I Responsabili delle Unità organizzative

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili delle unità organizzative di primo livello (Uffici dirigenziali, Struttura di ricerca, Servizi, AN Erasmus+, ecc.)²⁴ è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	50
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati. (media aritmetica dei risultati % conseguiti) <i>In assenza di obiettivi individuali assegnati il punteggio max della componente operativa è pari a 70.</i>	20
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi ²⁵ :		
Ambiti	Fattori	Punteggio max conseguibile
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		30

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di responsabilità di più unità organizzative la valutazione della performance individuale corrisponde a quella conseguita nell'incarico di maggiore durata temporale. Se gli incarichi di responsabilità hanno la stessa durata temporale la valutazione individuale è calcolata come media aritmetica dei risultati conseguiti nei diversi incarichi.

²⁴ Si veda precedentemente pp.4-5.

²⁵ Si rinvia al Dizionario allegato

I coordinatori di settori, uffici, gruppi di ricerca

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con incarichi di coordinamento tecnico-amministrativo delle **unità organizzative di secondo livello** (Settori, Uffici, Gruppi di ricerca, Progetti ecc.) è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa (I livello) di riferimento.	70
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi ²⁶ :		
Ambiti	Fattori	Punteggio max conseguibile
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		30

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di coordinamento di più unità organizzative la valutazione della performance individuale corrisponde a quella conseguita nell'incarico di maggiore durata temporale. Se gli incarichi di coordinamento hanno la stessa durata temporale la valutazione individuale è calcolata come media aritmetica dei risultati conseguiti nei diversi incarichi.

²⁶ Si rinvia al Dizionario allegato

Il personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII)

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) è, allo stato, espletata interamente tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi intesi come il contributo del singolo al raggiungimento dei risultati operativi dell'unità organizzativa di appartenenza.

Componente	Punteggio max conseguibile
Comportamenti Organizzativi	
Rispondenza dei comportamenti espressi rispetto alle attese	40
Totale	40

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo (livelli IV-VIII) è effettuata sulla base dei seguenti criteri:

Comportamenti organizzativi	Scala: 0-10
A. Precisione e qualità delle prestazioni svolte	max 10
B. Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	max 10
C. Orientamento all'utenza ed alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	max 10
D. Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali	max 10

6 I processi di valutazione: soggetti e responsabilità

I processi valutativi della performance concernono tutta l'attività dell'Istituto²⁷ secondo un approccio bottom-up e quindi top-down che responsabilizza il personale nella realizzazione, misurazione e valutazione della performance annuale.

Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione annuale delle **performance organizzativa** è assolta²⁸, con il supporto dei sistemi informativi e di controllo, da:

- i dirigenti ed i responsabili delle unità organizzative di primo livello per quanto concerne gli obiettivi operativi dell'unità organizzativa di competenza (autovalutazione);
- dal Direttore generale, per quanto concerne la performance delle unità organizzative di primo livello (obiettivi operativi).

Entro il 15 aprile successivo all'anno di esercizio il Direttore generale trasmette al Presidente e all'OIV una relazione valutativa completa, analitica e documentata relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi specifici ed operativi assegnati con il Piano all'Istituto nel suo complesso e alle singole unità organizzative di primo livello;

- dall'OIV, cui compete la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso²⁹. L'OIV, per le sue funzioni, si avvale delle risultanze dei processi valutativi interni e potrà avere accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione utili all'espletamento dei propri compiti³⁰;
- dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, che delibera la Relazione della performance annuale.

L'iter di misurazione e valutazione della performance annuale si perfeziona con la validazione della stessa Relazione da parte dell'OIV³¹.

L'amministrazione si impegna a sviluppare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli attori rilevanti, degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, così che nel prossimo aggiornamento del Sistema gli stessi possano partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione³².

²⁷ Ad esclusione della valutazione della qualità delle attività di ricerca, ex art. 74 del D.Lgs. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i. e dell'art. 17 del D.lgs. n. 218, del 25 novembre 2016.

²⁸ Art.7, comma 2, del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

²⁹ Art.7, comma 2, let. A) del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

³⁰ Art. 14, comma 4ter del D) Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

³¹ Art. 14, comma 4, let. C) del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

³² Art.7, comma 2, e art. 19 bis del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale

Anche per quanto concerne la **performance individuale**, la funzione di misurazione e valutazione individua ruoli distinti dei valutatori ai diversi livelli gerarchici.

La responsabilità della valutazione è parte integrante degli incarichi dirigenziali e di responsabilità assegnati in coerenza con il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'INAPP e con gli atti organizzativi conseguenti.

Il valutatore è il superiore gerarchico diretto del valutato ed ha la titolarità della programmazione e della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e della valutazione finale.

In particolare:

- la responsabilità della valutazione della performance individuale del Direttore generale compete al Presidente, sulla base della proposta valutativa formulata dall'OIV³³ per quanto concerne la componente istituzionale ed individuale. La valutazione annuale dei comportamenti organizzativi espressi dal Direttore generale è effettuata direttamente dal Presidente;
- la valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi dei responsabili delle unità organizzative di primo livello compete al Direttore generale;
- la valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi dei responsabili delle unità organizzative di primo livello afferenti alla Presidenza compete al Presidente;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con funzioni di coordinamento tecnico-amministrativo delle unità di secondo livello compete ai responsabili delle unità organizzative a cui queste unità afferiscono;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII), compete ai responsabili delle unità organizzative di primo livello a cui lo stesso personale è assegnato.

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di proporre in fase di programmazione la definizione degli obiettivi/indicatori/target, **condividerli** con il valutato e assegnarli.

Il valutatore al termine del ciclo annuale procederà:

- alla valutazione dei risultati conseguiti dai valutati sotto la propria responsabilità;
- ad un **momento di confronto** con i valutati, cui presenterà gli esiti della valutazione. Il valutato avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore terrà in considerazione per eventuali modifiche della valutazione e quindi del punteggio assegnato.

Gli atti di valutazione finali, debitamente sottoscritti dal valutatore e dal valutato a seguito dell'iter previsto, sono trasmessi al superiore riferimento gerarchico.

³³ Art.14, comma 4, let. e), del D.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i..

Nel caso in cui l'iter di confronto non permettesse di conseguire una valutazione condivisa, il valutato può, nei successivi cinque giorni dalla trasmissione della valutazione finale, attivare la procedura di conciliazione prevista.

Per i suddetti passaggi l'amministrazione potrà avvalersi di un applicativo informatico.

La procedura per la valutazione della performance individuale del Direttore generale prevede tre successivi passaggi:

1. entro il 15 aprile, successivo all'anno di esercizio, il Direttore generale definisce la propria autovalutazione della performance individuale. L'autovalutazione consiste in una relazione analitica e documentata, relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi istituzionali ed individuali di competenza. La relazione è completata dall'autovalutazione dei comportamenti organizzativi espressi. La relazione di autovalutazione annuale del Direttore generale è trasmessa al Presidente e all'OIV;
2. l'OIV esamina la relazione di autovalutazione del Direttore generale e formula la propria proposta valutativa, per quanto riguarda la componente istituzionale ed individuale. Qualora la proposta valutativa dell'OIV si discosti significativamente dall'autovalutazione del Direttore generale, l'OIV trasmette la propria proposta valutativa al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente a tale confronto l'OIV trasmette la propria proposta valutativa definitiva, unitamente a tutta l'eventuale documentazione acquisita a tal fine, al Presidente;
3. il Presidente, sulla base della proposta valutativa dell'OIV e della documentazione acquisita, definisce la valutazione annuale della performance individuale del Direttore generale.

Le procedure di conciliazione

Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa, il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, così da prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La valutazione contestata è presentata e discussa dalle parti (valutato e valutatore) di fronte all'immediato livello superiore gerarchico del valutatore, il quale può modificare o confermare la valutazione espressa.

In assenza di un livello gerarchico superiore la valutazione contestata è sottoposta ad un collegio esterno appositamente nominato, organismo terzo e super partes, il quale viene consultato per dirimere esclusivamente questioni di metodo attinenti agli strumenti e le procedure, ma non potrà entrare nel merito della valutazione individuale.

Tale disciplina è ispirata ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e dell'economicità.

7 Miglioramenti e implementazione del Sistema

La finalità del Sistema è quella di accompagnare il progressivo miglioramento delle performance dell'Istituto.

L'aggiornamento periodico del SMVP, richiesto dalla norma, risponde a questo approccio.

La letteratura in materia segnala come i principali ostacoli da superare non siano né di natura tecnica né organizzativa.

In effetti la transizione verso un modello organizzativo e gestionale avanzato è condizionata da un'evoluzione progressiva, ma sensibile dei valori culturali comuni propri dell'organizzazione (responsabilità, riconoscimento dei ruoli, del merito, delle competenze, ecc.) e dello stile e capacità manageriali ai differenti livelli gerarchici (*team*, articolazione delle deleghe, presa in carico solidale delle criticità, valorizzazione delle esperienze e competenze, ecc.).

Una variabile chiave è la capacità di *leadership* espressa dal management, ai differenti livelli, nella direzione del cambiamento, dell'innovazione, della crescita professionale del personale.

Allegato - Il Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi

Premessa

Il presente Dizionario delle competenze³⁴, si concentra sui comportamenti organizzativi attesi che rappresentano, assieme ai risultati operativi-gestionali (obiettivi operativi, individuali e di gruppo), i due ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

L'adozione del dizionario delle competenze rende la metodologia di valutazione dei comportamenti manifestati dall'individuo più trasparente in quanto basata su criteri condivisi e omogenei. Tale articolazione facilita il valutato nel perseguire i comportamenti attesi dall'organizzazione ed il valutatore nella definizione della valutazione annuale dei comportamenti espressi dal singolo dipendente.

La finalità è dotare l'amministrazione di uno strumento atto a sostenere un'adeguata gestione, valutazione e sviluppo delle professionalità del personale dell'Istituto.

Le competenze individuate nel dizionario sono state declinate in comportamenti organizzativi, per agevolare la loro valutazione. In quest'ottica le competenze esprimono i comportamenti/requisiti in possesso dell'individuo e che l'individuo esprime nello svolgere le attività richieste dal ruolo e dagli obiettivi assegnati.

Il dizionario delle competenze è organizzato in **ambiti**, **fattori** e **descrittori** differenziati per ruolo/funzione e il cui peso relativo è modulabile annualmente secondo le priorità perseguite dall'amministrazione.

Nel SMVP a ciascun ambito viene associato un valore di riferimento, in relazione al profilo professionale e alla funzione svolta, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori.

Il presente dizionario delle competenze verrà periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'amministrazione, in coerenza con le strategie di orientamento e miglioramento professionale proprie dell'istituto.

³⁴ La precedente versione, allegata al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2012, è stata adottata con Delibera n. 23, del 13 dicembre 2012, del Commissario straordinario dell'ISFOL

Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dalla Dirigenza generale

Ambiti	Fattori	Descrittori
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate; • Pianifica le attività e presidia i processi di programmazione, gestione e controllo per migliorare il funzionamento dell'organizzazione, l'impiego delle risorse, i tempi dei procedimenti, la qualità della produzione; • Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei piani, dei progetti e delle attività, implementando l'efficacia e l'efficienza delle procedure operative; • Presidia e sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"> • E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento; • Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche; • Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove lo sviluppo organizzativo, professionale e la motivazione del personale sostenendo un adeguato clima partecipativo; • Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'<i>empowerment</i>; • Diffonde e condivide, con i collaboratori ed il personale, informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto; • Esprime capacità di <i>leadership</i>, rafforzando la fiducia e proponendosi come modello autorevole; • Previene e gestisce i conflitti interpersonali;

	Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Favorisce la creazione dei <i>network</i> professionali sia interni che esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto; • Promuove modalità comunicative e di interazione con i principali interlocutori esterni, gli <i>stakeholder</i> e l'utenza finale;
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta il personale verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire condividendo e trasmettendo chiaramente gli obiettivi da raggiungere e attribuendo le risorse necessarie per il loro conseguimento; • Attribuisce obiettivi misurabili in relazione alle professionalità e alle competenze del personale; • Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Crea le condizioni per una comunicazione efficace degli obiettivi istituzionali e dei risultati attesi verso il personale e gli altri portatori di interesse; • Presidia il perseguimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva di strumenti e processi adeguati; • Promuove presso il personale la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;

Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai Dirigenti di II fascia e dai Responsabili delle unità organizzative

Ambiti	Fattori	Descrittori
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite; • Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure; • Pianifica progetti/attività e attiva processi di gestione e controllo in coerenza con le risorse, i tempi e la qualità attesa dalla produzione;
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"> • E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi, al superiore gerarchico;
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività e dei modelli di intervento; • Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale attribuito e sviluppa un adeguato clima partecipativo; • Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'<i>empowerment</i>; • Diffonde e condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto; • Esprime capacità di <i>leadership</i> rafforzando la fiducia dei collaboratori e proponendosi come modello di ruolo; • Previene e gestisce i conflitti interpersonali;
	Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove la creazione dei <i>network</i> professionali sia interni che esterni, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto; • Cura le modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori esterni, gli <i>stakeholder</i> e l'utenza finale;

Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta il personale attribuito verso risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse; • Contribuisce al sistema informativo interno a supporto della misurazione e valutazione dei risultati e degli impatti;
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire attribuendo obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità del personale assegnato; • Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Cura e contribuisce ad una comunicazione efficace e condivisa degli obiettivi e dei risultati attesi verso l'utenza interna ed esterna; • Presidia il perseguimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione; • Promuove e sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti e servizi;

Le competenze e i comportamenti organizzativi attesi dai coordinatori di Uffici, Gruppi di lavoro/ricerca

Ambiti	Fattori	Descrittori
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite; • Individua e propone fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure e dei tempi; • Presidia la qualità attesa dai prodotti/servizi;
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"> • È in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi, al superiore gerarchico;
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> • Propone iniziative di sviluppo delle attività e dei modelli di intervento; • Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove lo sviluppo professionale e la motivazione del personale attribuito e sviluppa un adeguato clima partecipativo; • Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> • Diffonde e condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto; • Esprime capacità di <i>leadership</i> assicurando un clima organizzativo improntato alla collaborazione e alla valorizzazione del contributo dei singoli; • Previene e gestisce i conflitti interpersonali;
	Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove la collaborazione inter-organizzativa contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto; • Assicura positive modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori e l'utenza interna ed esterna;

Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> • Presidia risultati e impatti che tengano conto dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse; • Contribuisce al sistema informativo interno a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati;
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire contribuendo a definire obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità e alle competenze del personale assegnato; • Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Presidia la gestione degli obiettivi e delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione; • Sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;