



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Aggiornamento 2023

(adottato dal CdA INAPP con delibera n. 10 del 30 ottobre 2023)

Indice

1	Premessa	3
2	La performance organizzativa	4
2.1	Programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
2.2	Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio.....	9
3	La performance individuale	11
3.1	Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale..	12
3.2	Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali	13
3.3	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello .	14
3.4	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello.....	16
3.5	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII)	18
3.6	Il personale di ricerca (livelli I-III)	19
4	I processi di valutazione: soggetti e responsabilità	20
4.1	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	20
4.2	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale	21
4.3	La procedura di conciliazione.....	23
5	Miglioramenti e implementazione del Sistema	24
	Allegato - Il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo	26

1 Premessa

Il presente documento costituisce l'aggiornamento 2023 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 normativa;²
- dal percorso di riposizionamento strategico dell'Istituto, avviato con il D.Lgs. n.150 del 14 settembre 2015, e s.m.i.;
- dalle osservazioni del Collegio dei Revisori contenute nei verbali n.12 e n.13 del 2022;
- dall'esperienza applicativa maturata nella gestione del ciclo della performance;
- dalle puntuali raccomandazioni espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente documento è stato oggetto di informazione alle Organizzazioni sindacali.

L'aggiornamento 2023 del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in poi OIV),³ risponde all'esigenza di una messa a punto 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, lett. 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 ha proceduto a successivi aggiornamenti, 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 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/strategici);
- a livello delle unità organizzative in cui si articola (obiettivi operativi).⁷

La valutazione della performance organizzativa è inoltre direttamente correlata con la capacità dell'Istituto di perseguire la propria *mission* di ricerca, costituente il Valore pubblico atteso e programmato, come declinata nei documenti di programmazione, nonché nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO).⁸

Lo Statuto⁹ e il Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'INAPP¹⁰ sono stati aggiornati in applicazione di quanto previsto dal D.Lgs. n. 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 un modello organizzativo articolato su:

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

⁵ 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..

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

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

⁸ Si veda sul sito istituzionale nella sez. Amministrazione trasparente, al link [Documenti di programmazione strategico-gestionali](#).

⁹ Delibera del CdA INAPP n. 2 del 17 gennaio 2018.

¹⁰ Delibera del CdA INAPP n. 18 del 18 dicembre 2020.

Ai fini della programmazione, misurazione e valutazione della performance **costituiscono unità organizzative di secondo livello**:¹¹

- A. I **Servizi e gli Uffici di Presidenza** (Servizio di supporto al Coordinamento tecnico-scientifico, Servizio Internazionalizzazione e Servizio Rapporti Istituzionali, Ufficio Stampa) I Servizi possono essere, al loro interno, articolati in una o più unità organizzative di terzo livello ai fini della migliore e più efficiente organizzazione e suddivisione funzionale delle attività di riferimento;
- B. Gli **Uffici dirigenziali non generali ed i Servizi ed Uffici 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 Statistico, Servizio per la Comunicazione, Servizio Sistemi informativi, Agenzia Nazionale Erasmus Plus, Servizio Documentazione AA.GG. e supporto alle funzioni trasversali, Servizio Gestione progetti su bandi competitivi, Ufficio Legale). Gli Uffici dirigenziali ed i Servizi della Direzione Generale possono essere, al loro interno, articolati in una o più unità organizzative di terzo livello ai fini della migliore e più efficiente suddivisione funzionale delle attività di riferimento;
- C. 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), ciascuna articolata in Gruppi di ricerca che costituiscono unità organizzative di terzo livello.

Oltre ai gruppi di ricerca costituiti all'interno delle singole Strutture di ricerca, possono essere attivati ulteriori gruppi di ricerca (anch'essi considerati di terzo livello) costituiti intorno a nuclei tematici individuati periodicamente dal Presidente oppure costituiti per la realizzazione delle attività derivanti dall'acquisizione di progetti in esito alla partecipazione a bandi competitivi.¹²

Nel proseguo del documento la regolamentazione del ciclo della performance rispetto al personale con inquadramento dirigenziale sarà trattato in modo autonomo rispetto al medesimo ciclo attinente alla performance del personale con inquadramento non dirigenziale.

Di seguito è rappresentata la struttura organizzativa dell'INAPP nel biennio 2022-2023.¹³

¹¹ In quanto direttamente afferenti al primo livello organizzativo costituito dalla Direzione Generale e dalla Presidenza.

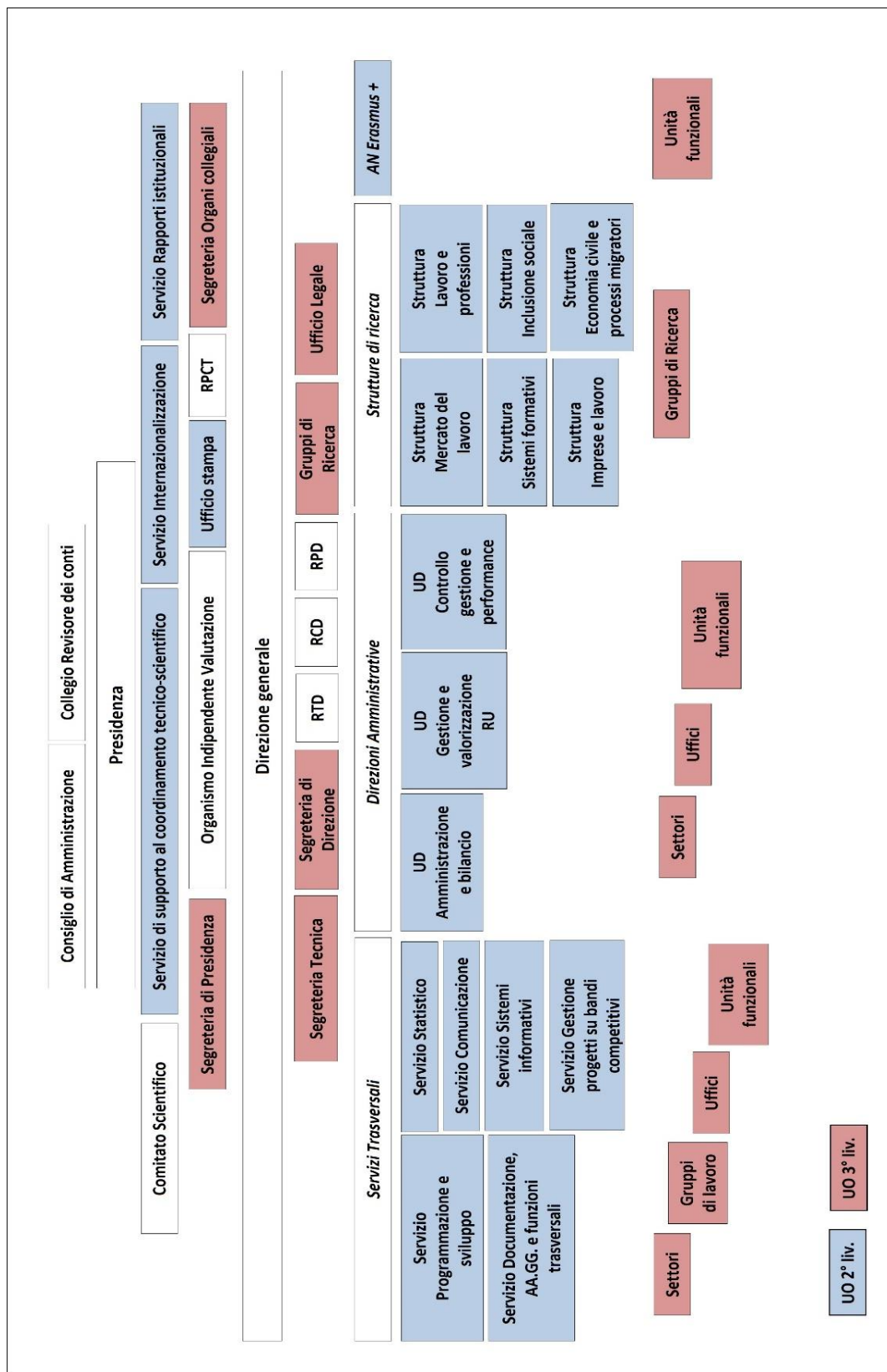
¹² Ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. b) del Regolamento di organizzazione e funzionamento degli Organi e delle Strutture dell'INAPP "I Gruppi di ricerca possono essere di 3 tipi:

b.1. *costituiti nell'ambito della singola Struttura di ricerca, in funzione dei diversi temi scientifici nell'ambito della stessa trattati;*

b.2. *costituiti attorno a nuclei tematici individuati periodicamente dal Presidente, anche in termini di specificazione degli indirizzi di ricerca approvati dal Consiglio di Amministrazione;*

b.3. *costituiti per la realizzazione delle attività derivanti dall'acquisizione di progetti in esito alla partecipazione a bandi competitivi."*

¹³ Gli acronimi riportati nell'organigramma corrispondono a funzioni specialistiche quali: RPCT (Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza), RTD (Responsabile Transizione Digitale), RCD (Responsabile della Conservazione Digitale), RPD (Responsabile della Protezione dei Dati).



2.1 Programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa

Entro il termine dell'esercizio precedente e contestualmente 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 organizzazione (PIAO), gli **obiettivi di Valore pubblico** (coerentemente con quanto già descritto) e 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.
- **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 atteso¹⁴ da ogni unità organizzativa per il conseguimento degli obiettivi specifici istituzionali.

Gli obiettivi operativi degli Uffici dirigenziali non generali, dei Servizi della Direzione Generale e delle Strutture di ricerca sono definiti dal Direttore Generale, anche su proposta dei responsabili delle unità organizzative di secondo livello.

Gli obiettivi operativi dei Servizi e degli Uffici della Presidenza sono definiti dal Direttore Generale, su proposta del Presidente.

La programmazione della performance è inclusa nel PIAO, adottato dal Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio di ogni esercizio.¹⁵

La definizione degli obiettivi sia specifici/strategici 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.

¹⁴ 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.

¹⁵ Art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

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 e per conseguire il Valore pubblico atteso**.

La misurazione e la valutazione¹⁶ dei risultati ottenuti nell'annualità avvengono con riferimento agli indicatori e ai target previsti per ogni obiettivo.

Gli indicatori ed i target¹⁷ riferiti agli **obiettivi specifici o strategici** 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 risultato) perseguito dall'Istituto con riferimento anche al suo impatto (*outcomes*) 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, da tutte le 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 PTPCT¹⁸ 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”*.¹⁹

In ottemperanza dell'innovazione normativa e secondo gli indirizzi applicativi 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 dal Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.²⁰, ossia:

- a) obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze

¹⁶ È opportuno richiamare la distinzione tra misurazione e valutazione: *“Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari...”* DFP, Linea guida n. 2, pag.10

¹⁷ Art. 4, comma 2, lett. a) e b), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

¹⁸ Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, anch'esso compreso nel PIAO.

¹⁹ ANAC, PNA 2019, pag.13

²⁰ Art. 6, comma 2, del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.

tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

- c) compatibilmente con le risorse finanziarie, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Al termine di ogni esercizio l'Amministrazione rendiconta nella **Relazione della performance** i risultati annuali conseguiti sia a livello dell'Istituto nel suo complesso (obiettivi specifici/strategici) 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 anno.²¹

2.2 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 di esercizio, dai documenti di programmazione e dai sistemi e procedure di monitoraggio dell'Istituto.

L'andamento della performance organizzativa annuale dovrà essere monitorato dall'Amministrazione con cadenza semestrale. Delle risultanze dei monitoraggi sono tempestivamente informate le unità organizzative così da poter proporre ed attuare gli eventuali interventi correttivi.²²

²¹ L'art. 14, comma 4, lett. 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". Si rinvia, inoltre a DFP, Linee Guida n. 3.

²² Art. 4, comma 2, lett. c), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

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-amministrativo.²³

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 Relazione.²⁴

²³ Art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

²⁴ Art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

3 La performance individuale

In una logica di forte coerenza tra performance organizzativa e individuale²⁵ si articola, di seguito, la metodologia per la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Gli ambiti di valutazione della performance individuale del personale sono differenziati per funzione e livello di autonomia e responsabilità.

1. Il riferimento primario nella valutazione della performance individuale è collegato al livello di conseguimento della performance organizzativa, ossia degli **obiettivi operativi annuali**, assegnati all'unità organizzativa in cui il singolo dipendente opera e a cui contribuisce;
2. Concorrono altresì alla valutazione della performance individuale la definizione ed attribuzione di **obiettivi individuali**²⁶, intesi come contributi qualificanti 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.
I Responsabili di unità organizzativa di primo e secondo livello, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di definire in fase di programmazione gli obiettivi individuali del personale responsabile di unità organizzative rispettivamente di secondo e di terzo livello, previa **informazione e confronto** con il dipendente cui è attribuito il relativo incarico.
3. La valutazione della performance individuale è completata dalla valutazione dei **comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo**²⁷ effettivamente espresse nei processi operativi rispetto a quanto richiesto ed atteso.

Occorre in proposito premettere sin d'ora che la valutazione dei ricercatori e tecnologi, che svolgono attività esclusivamente scientifica, ossia che non assolvono funzioni tecnico-amministrative conseguenti alla responsabilità di unità organizzativa, non è oggetto del presente Sistema in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e confermato dall'art. 17 del D.Lgs. n. 218/2016.

La valutazione della performance individuale consente il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100, con una soglia di **valutazione negativa** pari o inferiore ai 50 punti.²⁸

²⁵ Art. 9 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

²⁶ Anche con riferimento alle misure di prevenzione della corruzione e agli obblighi di trasparenza definiti nel PTPCT.

²⁷ Si veda, in allegato, il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

²⁸ Art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.; si rinvia inoltre a DFP, Linee Guida n. 5, pag. 14.

3.1 Misurazione e 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)	30
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ²⁹		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ³⁰
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		30

²⁹ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³⁰ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.

3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali (secondo livello), 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).	20
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ³¹		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ³²
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		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.

³¹ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³² È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.

3.3 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello, ovvero dei **Servizi ed Uffici della Presidenza e della Direzione Generale, nonché delle Strutture di ricerca**³³ 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).	20
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ³⁴		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ³⁵
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		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

³³ Laddove la responsabilità di tali Servizi/Uffici/Strutture sia attribuita al personale inquadrato nei profili di Ricercatore e Tecnologo, la valutazione dello stesso personale ha ad oggetto lo svolgimento delle funzioni gestionali e amministrative correlate al coordinamento delle medesime unità organizzative.

³⁴ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³⁵ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.

maggior 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.

3.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello³⁶, è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi di regola assegnati alla superiore unità organizzativa di secondo livello 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). In assenza di obiettivi individuali assegnati, il punteggio max della componente operativa è pari a 70.	20
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo³⁷	
Ambiti	Scala 1-10 ³⁸
Qualità delle prestazioni svolte	
Adattabilità e team working	
Autonomia e responsabilità	
Consapevolezza del ruolo e proattività	
Rispetto delle procedure	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	
Punteggio massimo conseguibile	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.

³⁶ Laddove la responsabilità di tali unità sia attribuita al personale inquadrato nei profili di Ricercatore e Tecnologo, la valutazione dello stesso personale ha ad oggetto lo svolgimento delle funzioni tecnico-gestionali e amministrative correlate alle medesime unità.

³⁷ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³⁸ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.

Se gli incarichi di responsabilità hanno la stessa durata temporale la valutazione individuale è calcolata come media aritmetica dei risultati conseguiti nei diversi incarichi.

3.5 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII)

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di secondo livello di afferenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti) o, in assenza, alla unità organizzativa comunque di riferimento.	70
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo³⁹	
Ambiti	Scala 1-10 ⁴⁰
Qualità delle prestazioni svolte	
Adattabilità e team working	
Autonomia e responsabilità	
Consapevolezza del ruolo e proattività	
Rispetto delle procedure	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	
Punteggio massimo conseguibile	30

Se nell'annualità oggetto di valutazione un dipendente (liv. IV-VIII) ha cambiato unità organizzativa di afferenza, la valutazione della performance individuale, sia per la componente operativa che per quella dei comportamenti, è riferita all'ultima unità organizzativa di appartenenza nell'annualità. Il responsabile dell'unità organizzativa effettua la valutazione della performance individuale del dipendente, sentito il precedente.

Ai dipendenti inquadrati come personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) che conseguono, per la parte di riferimento, le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione dei premi individuali in applicazione **dell'art. 20 del CCNL Istruzione e Ricerca del 19 aprile 2018** (Differenziazione dei premi individuali), laddove vigente. Le relative modalità di applicazione saranno individuate anche all'esito della contrattazione integrativa con le Organizzazioni Sindacali, così come previsto dalla medesima previsione collettiva.

³⁹ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

⁴⁰ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.

3.6 Il personale di ricerca (livelli I-III)

Come sopra premesso, la valutazione dei ricercatori e tecnologi, che svolgono attività esclusivamente scientifica, ossia che non assolvono funzioni tecnico-amministrative conseguenti alla responsabilità di unità organizzativa, **non è oggetto del presente Sistema** in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.⁴¹ e confermato dall'art. 17 del D.Lgs. n. 218/2016.

⁴¹ “Con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca.”

4 I processi di valutazione: soggetti e responsabilità

I processi valutativi della performance concernono l'insieme delle attività dell'Istituto⁴² secondo un approccio bottom-up e quindi top-down che responsabilizza il personale nella realizzazione, misurazione e valutazione della performance annuale.

L'Amministrazione gestisce tali processi attraverso un applicativo informatico dedicato, che assicura la trasparenza degli stessi processi oltre che la partecipazione di tutti gli attori negli stessi coinvolti.

4.1 Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione annuale delle **performance organizzativa** è assolta⁴³ da:

- i Responsabili delle unità organizzative, che esprimono una proposta valutativa per quanto concerne gli obiettivi operativi dell'unità organizzativa di competenza;
- dal Direttore Generale, che può confermare o modificare la suddetta proposta valutativa. Tale attività per i Servizi e gli Uffici di Presidenza viene espletata previa acquisizione del parere del Presidente.

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 della performance all'Istituto nel suo complesso e alle singole unità organizzative;

- dall'OIV, cui compete la misurazione e valutazione della performance istituzionale nel suo complesso.⁴⁴ 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 compiti;⁴⁵
- dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, che delibera l'adozione della Relazione della performance annuale.

L'iter di misurazione e valutazione della performance organizzativa annuale si perfeziona con la validazione della stessa Relazione da parte dell'OIV.⁴⁶

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 gli stessi possano partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione.⁴⁷

⁴² Ad esclusione della valutazione della qualità delle attività di ricerca, ex art. 74 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. e dell'art. 17 del D.Lgs. n. 218 del 25 novembre 2016.

⁴³ Art. 7, comma 2, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

⁴⁴ Art. 7, comma 2, lett. A) del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

⁴⁵ Art. 14, comma 4ter del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

⁴⁶ Art. 14, comma 4, lett. C) del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

⁴⁷ Art. 7, comma 2, e art. 19 bis del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.. Si rinvia, inoltre, a DFP, Linee Guida n. 2, pag. 22 e ss. e Linee guida n. 4.

4.2 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 in funzione dei diversi livelli organizzativi.

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.

La responsabilità della valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** compete al Presidente, sulla base della proposta valutativa formulata dall'OIV⁴⁸ per quanto concerne la componente istituzionale ed individuale. La valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse dal Direttore Generale è effettuata direttamente dal Presidente.

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 e delle competenze di ruolo espresse. 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.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei **Responsabili di secondo livello** (siano essi dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali che dipendenti con inquadramento non dirigenziale responsabili di Servizi ed Uffici di Presidenza/Direzione Generale, nonché di Strutture di ricerca) è collegata:

- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti);
- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati (media aritmetica dei risultati % conseguiti);

⁴⁸ Art. 14, comma 4, lett. e), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle funzioni/attività di assegnazione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello compete al Direttore Generale, su proposta del valutato. Per i Servizi e gli Uffici della Presidenza, la valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello compete al Direttore Generale, sulla base della proposta valutativa formulata dal valutato e del parere del Presidente.

La valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello è trasmessa al valutato dal Direttore Generale. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei **Responsabili di terzo livello** è collegata:

- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi di regola assegnati alla superiore unità organizzativa di secondo livello di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).;
- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati (media aritmetica dei risultati % conseguiti). In assenza di obiettivi individuali assegnati, il punteggio max della componente operativa è pari a 70.
- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle funzioni/attività di assegnazione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale dei Responsabili di terzo livello compete di regola ai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello di appartenenza.

La valutazione della performance individuale dei Responsabili di terzo livello è trasmessa loro dai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello di appartenenza. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale **del personale tecnico/amministrativo** (livelli IV-VIII) è collegata:

- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di secondo livello di appartenenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti) o, in assenza, alla unità organizzativa comunque di riferimento;
- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nelle attività di assegnazione.

La valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) è trasmessa dai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello o, in assenza, dai Responsabili delle unità organizzative comunque di riferimento. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

Per assicurare la maggiore omogeneità di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse l'Amministrazione procede all'inizio dei processi valutativi ad una condivisione con e tra i valutatori dei criteri di valutazione (calibrazione ex ante).

Al termine dei processi valutativi dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo (calibrazione ex post)⁴⁹ e prima della trasmissione al valutato della proposta valutativa l'Amministrazione procede ad un confronto con i valutatori al fine di verificare l'omogenea applicazione dei criteri valutativi.⁵⁰

Qualora il valutato, una volta ricevuta la valutazione attribuitagli, non condivida la stessa, potrà richiedere, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione, un confronto al valutatore in cui esporre le proprie considerazioni. Il valutatore potrà confermare o modificare la valutazione precedentemente espressa mediante la trasmissione della sua valutazione definitiva. A tal punto, laddove tale valutazione dovesse continuare ad essere non condivisa, il valutato potrà attivare la procedura di conciliazione, come descritta nella sezione seguente.

4.3 La procedura 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 nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, così da prevenire ogni eventuale controversia.

In particolare, entro 10 giorni lavorativi dalla trasmissione della scheda di valutazione definitiva, il valutato può attivare la procedura di conciliazione inviando una e-mail alla Direzione Generale, e per conoscenza al valutatore, a cui allegare la scheda di valutazione ricevuta e una breve memoria a sostegno della richiesta di riconsiderazione della valutazione stessa, accompagnata, se opportuno, da documentazione di supporto.

Entro 10 giorni lavorativi dall'attivazione della procedura di conciliazione, la valutazione contestata sarà oggetto di confronto tra valutato e valutatore davanti al Direttore Generale, il quale potrà modificare o confermare la pregressa valutazione.

Al completamento delle attività di confronto, la Direzione Generale provvede alla trasmissione della scheda valutativa definitiva al valutato e al valutatore per la relativa sottoscrizione. A tal punto, la scheda valutativa si considererà consolidata in ogni caso, anche a prescindere dalla sottoscrizione della stessa.

Per i Responsabili delle unità organizzative di secondo livello, che sono valutati dal Direttore Generale, la valutazione contestata è riesaminata da quest'ultimo, previa consultazione dell'OIV, laddove si pongano questioni di metodo attinenti agli strumenti e alle procedure.

Al completamento delle attività di confronto, la Direzione Generale provvede alla trasmissione della scheda valutativa definitiva al valutato per la relativa sottoscrizione. A tal punto, la scheda valutativa si considererà consolidata in ogni caso, anche a prescindere dalla sottoscrizione della stessa.

Tale disciplina è ispirata ai principi di efficacia, efficienza ed economicità.

⁴⁹ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 2, pagg. 31-32

⁵⁰ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 15-16

5 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.

Il presente aggiornamento si differenzia dal precedente con riferimento a:

- il Sistema di misurazione e valutazione e conseguentemente il ciclo della performance divengono una **componente funzionale dell'impianto strategico (PIAO)** volto a identificare, misurare, valutare e promuovere il Valore pubblico di un ente pubblico di ricerca, qual è l'INAPP (pag. 4 e ss.), ossia la ricerca istituzionale, scientifica e di supporto al policy advice;
- si richiama la **distinzione concettuale ed operativa tra misurazione e valutazione** (pag. 8, nota 16) nei processi di valutazione della performance;
- nella valutazione della performance individuale annuale si prevede la soglia determinante la **valutazione negativa** (pag.11);
- il **modello di valutazione della performance individuale annuale è reso omogeneo** (pag. 11) per le diverse tipologie di personale, ferme le peculiarità esistenti. Per tutto il personale, ad eccezione del personale di ricerca senza responsabilità di unità organizzativa, la valutazione della performance individuale è effettuata con riferimento a tre componenti:
 - **operativa** (performance organizzativa dell'unità organizzativa di appartenenza);
 - **individuale** (obiettivi individuali assegnati con riferimento allo specifico incarico);
 - **comportamenti organizzativi e competenze di ruolo;**
- sono rafforzati i **criteri di qualità e di selettività degli obiettivi individuali**, quali contributi del singolo dipendente alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza (pag. 11);
- il **Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo** (Allegato al Sistema) è stato aggiornato, così come le scale di valutazione, al fine di migliorare la sua funzionalità (descrittori) e favorire una maggiore differenziazione delle valutazioni annuali;

- per gli effetti della valutazione annuale del personale tecnico-amministrativo (liv. IV-VIII) si applica **l'art. 20 del CCNL Istruzione e Ricerca del 19 aprile 2018**, relativo alla differenziazione dei premi individuali (pag. 17);
- il Sistema impegna l'Amministrazione a procedere nel 2023 all'avvio sperimentale della **valutazione partecipativa**, quale componente della valutazione della performance organizzativa (pag. 18);
- la procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale è stata aggiornata con riferimento al rafforzamento della **condivisione dei processi valutativi**, all'inserimento delle fasi di **calibrazione** (ex ante ed ex post) (pagg. 20 e 21) e, infine, alla puntualizzazione della **procedura di conciliazione** (pag. 21).

Infine, l'Amministrazione **si impegna a valorizzare la valutazione della performance individuale quale strumento di valorizzazione del merito.**

La normativa e gli indirizzi metodologici e applicativi emanati dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica, sollecitano e prevedono che è *“fondamentale affiancare ai tradizionali meccanismi di rewarding strumenti di incentivazione non monetaria, ma soprattutto una più efficace attivazione delle altre leve organizzative disponibili, utili a creare quell'orientamento allo sviluppo e alla valorizzazione del singolo dipendente che di per sé costituiscono un elemento motivante per i dipendenti pubblici...”*.⁵¹

A tal fine, risulta fondamentale introdurre e consolidare il legame tra esiti della valutazione e attribuzione di incarichi (dirigenziali e di posizione organizzativa), progressioni di carriera, procedure concorsuali, percorsi formativi personalizzati, ecc.

⁵¹ Si rinvia, più estesamente, a DFP, Linee Guida n. 5, pag. 20.

Allegato - Il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo

Premessa

Il presente Dizionario⁵² si concentra sui comportamenti organizzativi e sulle competenze di ruolo che rappresentano, assieme ai risultati operativi-gestionali (obiettivi operativi dell'unità organizzativa di appartenenza e obiettivi individuali assegnati), gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.⁵³

L'adozione del dizionario rende la metodologia di valutazione dei comportamenti e delle competenze espresse dall'individuo più trasparente in quanto basata su criteri condivisi e omogenei.

Tale articolazione facilita il valutato nel perseguire le attese dall'organizzazione ed il valutatore nella definizione della valutazione annuale dei comportamenti e delle competenze espresse 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.

Il dizionario è organizzato in **ambiti**, **fattori** e **descrittori** differenziati per ruolo/funzione ed esprime le priorità perseguite dall'Amministrazione.

Nel SMVP a ciascun fattore viene associato una scala di valutazione, 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 viene periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'Amministrazione, in coerenza con le strategie di sviluppo organizzativo e miglioramento professionale proprie dell'istituto.

⁵² 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

⁵³ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 16 e ss.

I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dalla Dirigenza Generale

Ambiti	Fattori	Descrittori	Scala 1-10
<i>Gestione e problem solving</i>	Programmazione e gestione delle risorse	- Esprime adeguate competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate; - 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; - 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	- Orienta il management e promuove 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	- Presidia e sviluppa le relazioni con gli attori rilevanti; - Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche; - Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;	
<i>Leadership e governo delle relazioni</i>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	- Promuove lo sviluppo organizzativo, professionale e la motivazione del personale sostenendo un adeguato clima collaborativo; - Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;	
	Capacità di delega	Valorizza le professionalità, la crescita e la motivazione del personale delegando compiti e funzioni e valutando i risultati conseguiti;	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	- Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment; - 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 leadership, rafforzando la fiducia e proponendosi come modello autorevole; - Previene e gestisce i conflitti interpersonali;	
	Relazioni e comunicazione	- Favorisce lo sviluppo della comunicazione e collaborazione inter-organizzativa e la creazione dei network professionali, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto; - Promuove modalità comunicative e di interazione con i principali interlocutori esterni (stakeholder);	

Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	Orienta il personale verso risultati e impatti coerenti con gli indirizzi istituzionali e le aspettative dei differenti portatori di interesse;	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	- 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 sfidanti in relazione alle professionalità e alle competenze del personale;	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	- Promuove presso il personale la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi; - Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;	
Punteggio massimo totale			30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inadeguato	scarso	gravemente insufficiente	insufficiente	appena insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo	eccellente

I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dai Responsabili di unità organizzativa di secondo livello (siano essi dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali che dipendenti con inquadramento non dirigenziale responsabili di Servizi ed Uffici di Presidenza/Direzione Generale, nonché di Strutture di ricerca)

Ambiti	Fattori	Descrittori	Scala 1-10
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	- Esprime adeguate competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite; - Definisce, propone e gestisce fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei Piani, progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure e dei tempi; - Presidia la qualità attesa dai prodotti/servizi;	
	Gestione delle criticità	- Presidia la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi, proponendo adeguati interventi correttivi; - Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi e propositivi, al superiore gerarchico;	
	Iniziativa	- Propone ed implementa 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	- Sovrintende allo sviluppo organizzativo e alla motivazione del personale attribuito, promuovendo la crescita professionale ed il <i>team working</i>; - Cura il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;	
	Capacità di delega	Valorizza le professionalità, la crescita e la motivazione del personale attribuito delegando compiti e funzioni e valutando i risultati conseguiti	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	- Condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto; - Esprime capacità di leadership assicurando un clima organizzativo improntato alla collaborazione e alla valorizzazione del contributo dei singoli; - Previene e gestisce i conflitti interpersonali;	
	Relazioni e comunicazione	- Promuove la collaborazione inter-organizzativa e lo sviluppo dei network professionali sia interni che con l'esterno; - Assicura positive modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori istituzionali (stakeholder);	

Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	• Presidia risultati e impatti assicurando il rispetto delle aspettative dei differenti stakeholder;	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	• Indirizza e focalizza l'attività sui risultati attesi, condividendoli con il personale attribuito e assegnando obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità e alle competenze del personale; • Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti; • Contribuisce al sistema informativo interno a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati;	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	• 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;	
Punteggio massimo totale			30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inadeguato	scarso	gravemente insufficiente	insufficiente	appena insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo	eccellente

I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dai Responsabili delle unità organizzativa di terzo livello e del personale tecnico-amministrativo (liv. IV-VIII)

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo	Descrittori	Scala 1-10
Qualità delle prestazioni svolte	Contribuisce, con impegno e competenza, alla realizzazione delle attività dell'unità organizzativa di appartenenza;	
Adattabilità e <i>team working</i>	Contribuisce alla realizzazione delle attività e al perseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza in collaborazione con i colleghi;	
Autonomia e responsabilità	Assicura, sulla base degli indirizzi ricevuti, la realizzazione tempestiva dei compiti ed attività assegnate, interfacciandosi con i colleghi e le altre funzioni istituzionali;	
Consapevolezza del ruolo e proattività	- Dimostra consapevolezza del ruolo e dei compiti affidati proponendo e condividendo soluzioni organizzative e gestionali migliorative; - Presidia l'adeguatezza delle proprie competenze di ruolo attraverso l'aggiornamento costante;	
Rispetto delle procedure	Conduce e realizza le attività di competenza con tempestività e nel rispetto delle indicazioni operative ricevute e definite dagli atti organizzativi interni;	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	Dimostra attenzione e partecipazione alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza e dei colleghi	
Punteggio massimo totale		30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inadeguato	scarso	gravemente insufficiente	insufficiente	appena insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo	eccellente