



**IL SISTEMA
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

15 Dicembre 2010

A small, handwritten signature or mark in the bottom right corner of the page.

Indice

Premessa	3
1 I principi e i principali contenuti	4
2 Descrizione del sistema	5
2.1 Le caratteristiche distintive dell'organizzazione	5
2.2 I requisiti del sistema	7
2.3 Linee per la definizione delle modalità di articolazione del sistema	9
2.4 La metodologia adottate ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa	10
2.5 La metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.....	17
2.6 Fattori qualitativi: benessere organizzativo, pari opportunità e non discriminazione , trasparenza e integrità	27
2.7 Integrazione tra valutazione delle performance e processi di gestione delle risorse umane	28
2.8 Il processo di miglioramento ed implementazione del sistema.....	28
2.9 I tempi del ciclo delle performance	29
3 I soggetti e le responsabilità	31
3.1 I destinatari della valutazione e i valutatori	31
4 Le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	33
5 Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	34
6 Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	34

Premessa

Il presente documento definisce il Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL) (d'ora in poi SMVP-ISFOL)¹.

E' stato redatto dall'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Istituto (OIV) dell'ISFOL² con il contributo della Struttura Tecnica Permanente ed è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto in data 15/12/2010³.

In attesa del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previsto dall'art. 74, comma 4, del decreto, le funzioni di misurazione e valutazione non riguardano i tecnologi e i ricercatori, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi. Di conseguenza esso è stato articolato ponendo al centro gli aspetti amministrativi e gestionali connessi alle attività d'Istituto. Tale particolarità condiziona la definizione della performance sia organizzativa che individuale e gli strumenti di misurazione.

Il presente documento va considerato come primo strumento per avviare, in termini di sperimentazione la valutazione e in tale senso, sarà sviluppato attraverso un confronto continuo con il personale e con un approccio di revisione anche nelle modalità tecniche.

Il SMVP -ISFOL nella sua definizione sperimentale, diviene operativo a decorrere dal 1 gennaio 2011. Il SMVP-ISFOL è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

¹ Il documento è stato redatto secondo quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e dalle delibere CIVIT n. 104/2010; 89/2010; 114/2010.

² Costituito con delibera n. 12 del 30/09/2010 è composto da: Adriano Rasi Caldogno (Presidente), Nereo Zamaro, Isabella Menichini.

³ Delibera n. 19 del 15/12/2010

1 I principi e i principali contenuti

Nella definizione del SMVP-ISFOL si è tenuto presente:

- la precedente assenza nell'Istituto di un ciclo di gestione della performance;
- il grado di maturità e sofisticazione dei sistemi gestionali ed informativi.

Il SMVP-ISFOL è strutturato in modo tale da:

- **consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione** in modo integrato ed esaustivo, con riferimento ai principali ambiti, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- **consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti**, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- **consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme** riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- **consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione** anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- **garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità**;
- **assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance**, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- **promuovere la semplificazione e l'integrazione** dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- **esplicitare le responsabilità dei diversi attori** in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- **assicurare la trasparenza totale** con indicazione dei soggetti responsabili.

2 Descrizione del sistema

Di seguito è presentato il SMVP-ISFOL attraverso le sue caratteristiche principali sia da un punto di vista metodologico generale che da un punto di vista applicativo, tenendo conto delle peculiarità dell'Istituto.

2.1 Le caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'ISFOL è stato Istituito con decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 1973, n. 478. Come Ente nazionale di ricerca⁴, è dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile.

E' sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'ISFOL opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale.

Opera a supporto delle attività svolte dalle amministrazioni dello Stato, dalle Regioni e dalle Province Autonome, nelle materie di competenza.

La programmazione è attuata con il Piano Triennale di attività, aggiornabile annualmente, che stabilisce gli indirizzi generali e determina gli obiettivi, le priorità, le risorse disponibili, Con il Decreto Legge n. 78 del 31/5/2010, convertito nella Legge n. 122 del 30/07/2010, l'Istituto Affari Sociali (IAS)⁵ è stato soppresso e le relative funzioni sono state trasferite all'ISFOL.

Di conseguenza lo svolgimento delle attività di ricerca a supporto dell'elaborazione delle politiche sociali, sono confluite nell'ambito delle attività di competenza dell'ISFOL unitamente all'accorpamento del personale, pur in attesa degli adeguamenti previsti dalla norma⁶.

Va rilevato pertanto che l'attuale assetto organizzativo, pur garantendo il funzionamento dell'Istituto, è da considerarsi transitorio, in quanto è in via di riassetto, sia istituzionale che regolamentare.

Sotto il profilo organizzativo⁷, l'ISFOL ha una struttura centrale con sede a Roma, composta dagli organi istituzionali (Presidenza; Consiglio di amministrazione; Collegio dei revisori dei

⁴ Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999

⁵ di cui all'articolo 2 del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 novembre 2007: Definizione dei rapporti del Ministero del lavoro e della previdenza sociale e della solidarietà sociale, relativi all'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL), a Italia Lavoro S.p.A. e dell'Istituto italiano di medicina sociale.

⁶ Cfr: comma 13 art.7 del D.Lgs. 78/2010 "L'ISFOL adegua il proprio Statuto entro il 31 Ottobre 2010".

⁷ Cfr: Statuto ISFOL (DPCM del 19/03/2003), Regolamento di organizzazione e funzionamento.



conti). Consta inoltre di un'articolazione periferica, costituita dalla sede territoriale di Benevento.

In coerenza con gli orientamenti comunitari in materia di sussidiarietà e di dialogo sociale, è stato istituito il Comitato interpartenariale che, in rappresentanza del partenariato sociale ed istituzionale, svolge funzioni consultive sulle attività dell'Istituto. L'ordinamento dell'ISFOL prevede la separazione dell'attività di ricerca e di consulenza tecnico-scientifica da quella amministrativa (art. 9 comma 1 dello Statuto).

Gli organi di gestione sono: il Direttore Generale e i Responsabili delle macroaree "Politiche e Sistemi formativi" e "Mercato del lavoro e politiche sociali" che sono destinatari delle direttive emanate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione; gli uffici dirigenziali per la gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche dell'Ente (Direzione amministrativa, Direzione del personale e valorizzazione delle risorse umane, Direzione controllo di gestione). Sotto la Direzione generale vi sono i servizi di supporto (Servizio sistemi informativi, URP, Ufficio di supporto tecnico alle Amministrazioni). Le macroaree sono a loro volta organizzate in Aree di Ricerca (10 in totale) e, come unità operative disgiunte, vi sono i Progetti, che non essendo incardinati nelle Aree, dipendono direttamente dai vertici organizzativi dell'Istituto. Le funzioni trasversali (al momento 6: Servizio statistico, Ufficio comunicazione istituzionale, Servizio comunicazione web e multimediale, Ufficio Stampa, Servizio di valutazione dei programmi e delle politiche, Struttura relazioni internazionali) sono posizionate sotto la Presidenza dell'Istituto e, in alcuni casi svolgono attività/progetti a valenza esterna. Sotto la Presidenza vi è anche il progetto speciale Agenzia Nazionale Lifelong Learning- Programma Leonardo da Vinci. Completano il quadro, il Servizio di valutazione e controllo strategico con compiti anche di Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV e l'Ufficio di diretta collaborazione che è in posizione di staff alla Presidenza.

Gli ambiti di attività dell'Istituto sono:

- attività di ricerca (osservazione ed analisi dei fenomeni e delle politiche, consulenza tecnico-scientifica, monitoraggio e valutazione dei sistemi e delle *policy*);
- attività di supporto a carattere trasversale;
- attività di assistenza tecnica presso altre amministrazioni centrali o locali.

Il grado di diffusione della logica per obiettivi in ISFOL è adottata solo all'interno dei piani di attività, in relazione ai progetti di ricerca e consulenza tecnico scientifica in esso contenuti. Finora non è stata adottata alcuna procedura di gestione e valutazione delle performance di tutto il personale. In termini di pratiche di valutazione interna vanno citate:

- la valutazione della produzione tecnico-scientifica dell'Istituto a partire dal 2009 con tre Coordinatori di *peer review* e l'Albo di valutatori in *peer review* della produzione editoriale, da cui seleziona di volta in volta *expertise* funzionali alle principali filiere di ricerca a cui fanno riferimento i ricercatori dell'Istituto. Ad esso si aggiunge un Comitato Tecnico Scientifico Interno che valuta le altre pubblicazioni;

- il “Sistema di gestione per la qualità” sviluppata dal Progetto speciale Agenzia Nazionale LLL- Programma Settoriale Leonardo da Vinci attraverso cui governa i processi per la progettazione e realizzazione delle attività di assistenza tecnica relative al Programma di Apprendimento Permanente – Programma Settoriale Leonardo da Vinci.

La mancanza di una cultura della performance, richiede l’implementazione ex novo di un sistema di misurazione e valutazione delle performance e, parallelamente, del progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi. Per agevolare tale processo, la valutazione delle performance prenderà avvio a partire dai dirigenti di I e II fascia e si allargherà per gli aspetti gestionali amministrativi ai responsabili di unità operativa, ricercatori e tecnologi⁸ e, a cascata, al personale (tecnici e amministrativi) attribuito.

2.2 I requisiti del sistema

La progettazione del sistema e la sua progressiva implementazione sarà conforme alle linee guida già emanate dalla CiVIT, al loro aggiornamento e dovrà, inoltre, tener conto di alcuni principi metodologici specifici richiesti dalla *mission*, dall’attività caratteristica, dalla storia e dagli obiettivi di sviluppo dell’Istituto.

I principi metodologici specifici che caratterizzano il SMVP-ISFOL appaiono, allo stato attuale, i seguenti:

- **modularità nell’attivazione del sistema:** il SMVP prende avvio a livello sperimentale, con la dovuta progressività e metterà sotto osservazione la componente amministrativa/gestionale delle attività dell’Istituto. Quest’ambito di misurazione e valutazione dovrà essere successivamente correlato con l’altra componente chiave dell’attività caratteristica, ossia la ricerca e la consulenza tecnico-scientifica, sulla base degli atti ed indirizzi specifici;
- **flessibilità e coerenza dinamica del sistema:** l’implementazione del SMVP-ISFOL dovrà essere coerente, in un’ottica di miglioramento continuo, con le linee di sviluppo strategiche definite nel Piano Triennale dell’Istituto, con le nuove esigenze e priorità della committenza istituzionale, con la progressiva affermazione di una nuova cultura d’Istituto fondata sulla responsabilità e la valutazione dei risultati;
- **partecipazione e condivisione del sistema:** stante le caratteristiche d’Istituto e, per l’attuale livello di sviluppo dei sistemi organizzativi e gestionali, si prevede di dare avvio al processo di misurazione e valutazione delle performance in termini sperimentali, prevedendo una graduale e progressiva implementazione, attraverso l’attivazione di un processo partecipato dalla dirigenza e dal personale, che ne sostenga ed accompagni lo sviluppo.

⁸ Ex art 74 comma 4 del Decreto legislativo 150/2009

Con riferimento alle modalità e tempi per declinare il ciclo della performance si intende procedere attraverso la strutturazione di un gruppo di lavoro di facilitatori, incontri con il personale dell'Istituto e le OOSS.

E' importante precisare che proprio considerando la particolarità dell'Istituto si sono avviati incontri con il Direttore Generale, i Direttori di Macroarea e il Dirigente amministrativo, nonché con il Direttore dell'Agenzia LLP-Leonardo da Vinci con l'obiettivo di definire attività e processi rilevanti su cui focalizzare le performance. Ai responsabili di unità organizzative (aree, progetti, servizi, strutture) è stato presentato l'avvio del processo. Nella logica di sperimentazione del sistema e di approccio partecipativo voluto, si articoleranno incontri mirati con tutto il personale per condividere l'approccio, l'operatività, avviare il processo di informazione e formazione necessario per la costruzione di una cultura organizzativa diffusa sulle performance.

Affinché il sistema di misurazione e valutazione possa essere operativo è necessario mettere in atto il processo di definizione di un sistema informativo e informatico che lo supporti.

Al momento è necessario evidenziare che esistono archivi e sistemi che non dialogano fra di loro (gli strumenti per il bilancio e la contabilità, la gestione del personale, per il controllo di gestione in fieri, per il controllo strategico ecc.) e che dovranno essere resi coerenti con il processo di integrazione e di sviluppo organizzativo, nonché con l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance.

L'ISFOL per la definizione del sistema Informatico sta procedendo con l'avvio di una fase preliminare di analisi per la definizione di un sistema a livello sperimentale di valutazione e misurazione della performance organizzativa ed individuale, in modo da coprire al meglio le esigenze dell'Istituto che saranno definite tenendo conto anche delle criticità e dei punti di forza sperimentati nella conduzione operativa del sistema a livello sperimentale.

Il sistema informatico che si va definendo rispetta i criteri della completezza, chiarezza e facile consultabilità e garantirà la tracciabilità delle eventuali ridefinizione degli obiettivi, indicatori e target, durante il periodo di riferimento. Per quanto riguarda la valutazione di elementi sintetici d'insieme afferenti l'andamento dell'Istituto esso si porrà l'obiettivo, già nella fase prototipale, di prevedere alla definizione di flussi informativi e funzioni operative con i sistemi esistenti per il reperimento dei dati ed informazioni di interesse.

Sono altresì riportati i dati del personale e le relazioni di allocazione alle attività di cui hanno carico con relativa definizione dei risultati attesi e risultati conseguiti per la misura e la valutazione della performance individuale.

Infine, in attesa di avere una chiara definizione delle modalità di valutazione delle attività di ricerca il sistema si focalizza sugli aspetti amministrativo/gestionali e, in relazione agli *outcome* essi saranno riferiti direttamente ai dirigenti con contratti della Dirigenza Pubblica⁹ nonché per l'Agenzia LLP-Leonardo da Vinci in relazione agli obiettivi condivisi nell'ambito del Programma dalla Commissione Europea e concordati a livello nazionale.

⁹ L. 165/2001 e aggiornamenti.

2.3 Linee per la definizione delle modalità di articolazione del sistema

Di seguito si illustrano gli elementi e le modalità di costruzione e funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ISFOL.

La soluzione proposta si presenta come un processo di valutazione che accompagna il ciclo gestionale dell'amministrazione, muovendo dall'esigenza di procedere ad analisi degli *output* e *outcome* conseguiti, tenendo costantemente presenti le caratteristiche del contesto professionale interno, quale quello di un Ente di ricerca.

L'attivazione del ciclo delle performance, inoltre, contribuisce a diffondere e condividere *mission*, strategie ed obiettivi, evidenziando, contestualmente, il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative, i responsabili delle unità organizzative ai loro collaboratori.

Il SMVP-ISFOL, in linea con l'obiettivo strategico presentato nel Piano Triennale 2010-2012: "Sviluppare una cultura della valutazione dei risultati e dell'impatto del proprio operare" costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- orientare l'azione individuale ai risultati (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione in una logica di *learning organization*;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi al ruolo, secondo una corresponsione dei risultati, favorendo la logica di lavoro di gruppo e promuovendo l'integrazione tra responsabilità e competenze;
- favorire condizioni di maggiore efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e degli incentivi;
- contribuire a promuovere l'identificazione degli obiettivi operativi di maggiore rilievo in relazione alle priorità e strategie dell'Istituto.

Affinché tale sistema possa essere operativo è necessario che si mettano in atto modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i piani di attività.

Il SMVP tiene conto dei seguenti principi:

- individuazione di performance e comportamenti valutabili;
- trasparenza del sistema di valutazione;
- partecipazione del soggetto valutato al processo di valutazione.

Il sistema si articola sul presupposto che il processo valutativo non si avvia ex-post, al termine di un periodo di gestione, ma si sviluppa a partire dalla fase di programmazione, con l'individuazione dei prodotti e risultati da conseguire, attraverso un meccanismo di monitoraggio e confronto durante tutto il ciclo annuale delle performance.

Secondo quanto previsto dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, l'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione del sistema, acquisendo ogni sei mesi i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio (primo semestre con scadenza a Giugno) e in altri momenti, laddove si renda necessario, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e le eventuali azioni correttive adottate, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte effettuate in fase di attuazione dei piani di attività, o in relazione a sopravvenienze, pur nella logica di congruenza tra obiettivi e risultati.

Il monitoraggio considera gli obiettivi strategici ed operativi assegnati ai dirigenti di prima fascia, i dirigenti di seconda fascia ed ai responsabili delle unità organizzative, acquisendo ogni semestre, per mezzo dei sistemi informativi dedicati, i dati necessari.

Nella logica della valutazione partecipata, l'OIV, nel mese di Luglio sottopone nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché per acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferire all'organo politico – amministrativo.

All'esito del processo di valutazione annuale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa e la rendicontazione dei risultati della valutazione individuale in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati e presenta la Relazione sulla performance agli organi di indirizzo politico – amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, agli *stakeholder* e ai soggetti interessati.

L'applicazione del sistema sarà sostenuta, attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, che consentiranno di diffondere quanto più possibile i valori organizzativi alla base del processo di valutazione, di supportare la conoscenza delle metodologie adottate e di orientare comportamenti e atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

2.4 La metodologia adottate ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa

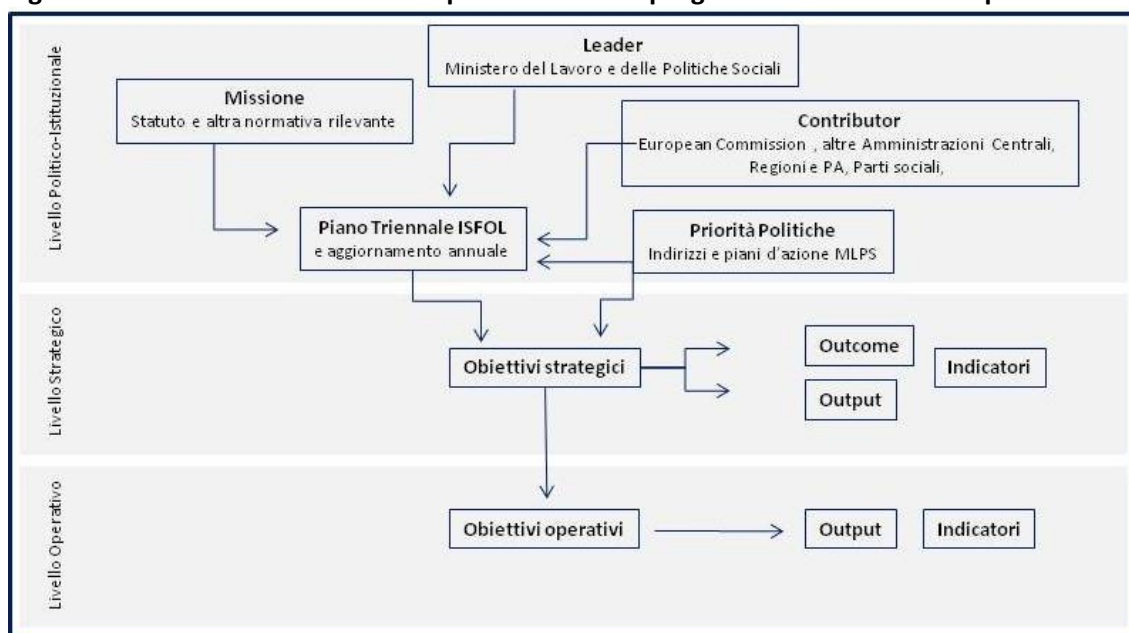
Il Sistema include tutti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa previsti¹⁰ a partire dagli obiettivi strategici che verranno definiti nel Piano della performance e rendicontati nella Relazione sulla performance con particolare attenzione a:

1. attuazione degli obiettivi e relativi *output* ed *outcome*, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
2. efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
3. qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

10 Art.8 D.Lgs. 150/09

4. raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
5. modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
6. rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
7. sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli *stakeholder*, i soggetti interessati e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Figura 1 - Catena di flusso del processo della programmazione e delle performance



In linea con la *mission* d'Istituto definita dallo Statuto, da normative specifiche e da eventuali direttive, il processo d'individuazione degli obiettivi strategici è definito dal Piano Triennale.

L'attività programmatoria ha inizio nel mese di Settembre.

L'OIV, sulla scorta del Piano triennale, delle consultazioni periodiche con gli *stakeholder* interni ed esterni, procede alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo annuale.

Nel mese di Settembre e Ottobre, nella logica della programmazione partecipata, vengono presentate, nel corso di appositi incontri di condivisione, gli obiettivi al Direttore Generale, ai Direttori di Macroarea, al Direttore dell'Agenzia LLP-Leonardo da Vinci e, a cascata con i Dirigenti, i responsabili di unità organizzative, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire la:

- congruenza tra gli obiettivi previsti dal Piano triennale e quelli legati all'attività d'Istituto prevista nei piani di attività annuali;
- coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, in base al bilancio di previsione e la programmazione delle attività progettuali.

Le proposte recepite per l'eventuale aggiornamento degli obiettivi strategici, saranno articolate su un orizzonte triennale.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l'OIV, i dirigenti e i responsabili di unità organizzative.

Tale processo, che corre di pari passo anche con la definizione della programmazione dei piani di attività per singole committenze e con il piano d'Istituto, si conclude con l'identificazione e negoziazione degli obiettivi operativi, target ed indicatori relativi, nel mese di Dicembre e con l'aggiornamento annuale del Piano triennale, e dei relativi *outcome*.

La pianificazione annuale risente dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità nonché delle fasi di concertazione con i diversi committenti. Essa fa sintesi dei piani di attività concordati con le committenze e prevede lo sviluppo delle attività istituzionali.

La pianificazione annuale si collega al Piano delle performance che presenta, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge e degli indirizzi strategici: gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, indicatori e risultati previsti, da raggiungere attraverso progetti e attività recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione e relative scadenze, delle unità organizzative coinvolte, delle risorse umane e finanziarie sulla base delle risorse allocate nel bilancio preventivo e specifica, inoltre, i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione, dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi individuati nell'anno precedente.

Gli obiettivi operativi, definiti a partire dagli obiettivi strategici, sono articolati con riferimento all'anno nello sviluppo triennale. Gli obiettivi strategici sono corredati da indicatori che consentono una puntuale valutazione dei risultati conseguiti (*output* e *outcome*). La strategia e gli obiettivi strategici, vengono monitorati e valutati per anno con una relazione sul grado di attuazione della strategia.

Nell'ambito della definizione dell'attività di programmazione l'Istituto indicherà le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali attraverso la definizione di indicatori strutturati in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
- b) i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;

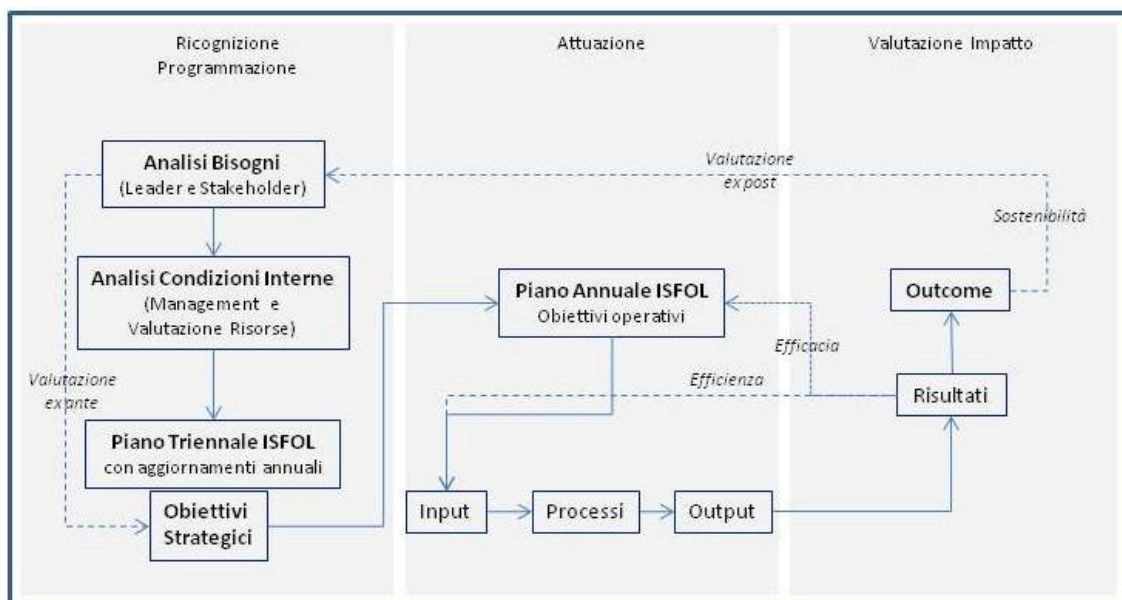
La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte prevedendo il loro sviluppo a regime.

Tabella 1 - Ciclo annuale della programmazione

Fasi	Risultati	Attori	Destinatari	Strumenti	Scadenza	Mesi
Strategia	Atto di indirizzo annuale	CdA Presidenza OIV	Direttore generale Direttori di MacroArea Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Triennale • Indirizzi MLPS • Priorità di policy MPLS e comunitarie • Consultazione degli <i>stakeholder</i> • Legge di stabilità • Bilancio di previsione • Report di valutazione strategica • Relazione sulla gestione 	Settembre	0
Operatività	Articolazione Obiettivi operativi Piani annuali	Direttore generale Dirigenti di Macroarea Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci OIV supportato dalla Struttura Tecnica Permanente	CdA – Presidenza MLPS, Commissione, <i>Stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Legge di stabilità • Bilancio di previsione • Indicazione dei committenti per i piani annuali • Incontri di condivisione 	Novembre	2
Consolidamento ed approvazione	Aggiornamento per l'anno del piano delle performance Piani annuali	CdA – Presidenza OIV	MLPS <i>Stakeholder</i> Direttore generale Dirigenti di Macroarea Responsabili unità organizzative, Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri di condivisione 	Dicembre	3
Monitoraggio intermedio	Conferma o variazione degli obiettivi operativi, Piani annuali	CdA – Presidenza OIV	Direttore generale Dirigenti di MacroArea Responsabili organizzative Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizzi e priorità di policy ulteriori • Committenze sopraggiunte e modifiche alle committenze • Report intermedio di valutazione strategica 	Giugno	6

Per gli impatti dell'attività d'Istituto (*outcome*) essi verranno definiti nel Piano triennale sulla base della rilevazione dei bisogni espressi dai referenti dei principali *stakeholder*. A tal fine andranno attivati n.2 incontri annuali mirati con il Consiglio di Amministrazione che, nella sua composizione, rappresenta i principali *stakeholder* pubblici di riferimento (Ministero del lavoro, Ministero dell'istruzione, università e ricerca, Regioni) nonché n.2 incontri con il Comitato Partenariale che rappresenta il mondo del lavoro. Si potranno prevedere, inoltre, ulteriori modalità di consultazione con altri *stakeholder* (es. Commissione Europea) al fine di rilevarne i bisogni e tradurli in impatti, e risposte ai bisogni. Tali incontri saranno organizzati in fase di definizione del piano triennale che viene anche approvato dal Ministero Vigilante e aggiornati, quando necessario, annualmente. Ogni anno sarà prodotta una relazione valutativa che espliciti la percentuale di conseguimento degli impatti previsti nel periodo di riferimento, prima dell'avvio delle consultazioni per l'anno seguente. La figura che segue riepiloga la definizione dell'Impatto rispetto ai processi di programmazione e performance.

Figura 2 - Catena di flusso del processo della valutazione di impatto



Lo sviluppo della programmazione, del monitoraggio e della valutazione sarà supportato da un sistema informatico. Il sistema informatico che si va definendo rispetta i criteri della completezza, chiarezza e facile consultabilità e garantirà la tracciabilità delle eventuali ridefinizione degli obiettivi, indicatori e target, durante il periodo di riferimento. Il sistema prototipo rappresenta, su un modello di dati di tipo relazionale, le principali strutture organizzative dell'Istituto, le attività che esse svolgono sia in termini di impatto verso l'esterno sia in termini di erogazione/fruizione di servizi in un ottica di interazione interna tra le stesse unità organizzative. Per ogni attività e/o servizio sono descritti i principali indicatori utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e sarà resa possibile la tracciabilità delle dipendenze gerarchiche, obiettivi strategici ed obiettivi operativi, *outcome* e *output*.



Schede tecniche per il processo di definizione dei bisogni e degli *outcome*

Scheda 1 - Definizione bisogni e collegamento con gli outcome

Descrizione bisogni rilevati	<p><i>Stakeholder interni</i> CdA Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni Ministero vigilante</p> <p><i>Stakeholder esterni :</i> Direzioni Ministero Committenti Commissione Europea Altre committenze Regioni Comitato Partenariale Università Enti omologhi</p>	Influenza <i>Stakeholder:</i> (bassa/alta) e l'interesse: (basso/alto)	Collegamento con le priorità politiche -Diretto/ -Indiretto	Arco Temporale -Lungo periodo -Breve-medio	Ambito organizzativo (che ne è responsabile) -Direzione generale -Direzioni MacroArea -Agenzia LLP- Leonardo da Vinci -Dirigenze Unità organizzative	Riferimenti alle strategie	Riferimento agli obiettivi strategici	<i>outcome</i>

Scheda 2 - Definizione outcome per stakeholder destinatari

	<i>Stakeholder destinatari</i>				
<i>outcome</i>	Denominazione	Interessati dagli effetti (Positivamente o negativamente)	Ampiezza dell'Impatto (alta, media, Bassa)	Modalità del contributo/ interazione	Rilevanza (percentuale su totale <i>outcome</i>)



Scheda 3 - Integrazione dell'outcome all'obiettivo strategico

<i>outcome</i>	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) delle dell'obiettivo strategico al raggiungimento dell' <i>outcome</i> al raggiungimento dell'obiettivo strategico	Descrizione del contributo dell'obiettivo strategico all' <i>outcome</i>	Variabili pienamente controllabili dall'Amministrazione	Variabili parzialmente controllabili dall'amministrazione	Variabili non controllabili dall'amministrazione

Scheda 4 - Definizione dell'outcome

Descrizione dell' <i>outcome</i>	Indicatore di <i>outcome</i>	<i>target</i>

Scheda 5 - Processo per l'attribuzione degli obiettivi strategici nella programmazione annuale

Obiettivi strategici	indicatore di <i>output</i>	Indicatore di <i>outcome</i>	Responsabile	Peso relativo (%) delle azioni al raggiungimento dell'obiettivo strategico	<i>Stakeholder</i> di riferimento



2.5 La metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale

In una logica d'integrazione con la performance organizzativa si articola la metodologia per la misurazione e valutazione delle performance individuale.

In riferimento all'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009 si parte dagli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - capacità di definizione degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, con indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale rimanente:
 - raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo;
 - qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti organizzativi.

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione amministrativa/gestionale effettiva dei singoli rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi, attraverso l'applicazione di un modello di valutazione partecipata, sia in riferimento al grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati che in termini di comportamento organizzativo rispetto a fattori di prestazioni.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione d'indicatori idonei a determinare, a consuntivo, il grado di raggiungimento degli stessi.

Gli obiettivi sono definiti in relazione alle caratteristiche della posizione ricoperta e della funzione svolta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

Il Sistema si basa su due dimensioni della performance individuale:

- quella Operativa/gestionale. In questo ambito sono prese in considerazione le performance (tempestività, accuratezza, approfondimento, chiarezza, rispondenza all'*input* ricevuto) che si dovranno raggiungere con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione (l'attenzione è concentrata sui prodotti e risultati da conseguire nel periodo considerato);



- quella dei Comportamenti organizzativi. In questo ambito sono prese in considerazione le diverse dimensioni organizzative e relazionali che si mettono in atto nello svolgimento del proprio lavoro e compiti (l'attenzione è concentrata prevalentemente sulla valenza degli aspetti relazionali, nel conseguimento delle prestazioni e degli obiettivi).

Con riferimento ai criteri di analisi utilizzabili a tal fine, appare opportuno evidenziare:

- la rilevanza, intesa come adeguatezza dei risultati rispetto agli obiettivi operativi definiti in relazione alle linee strategiche dell'Istituto;
- la congruenza "obiettivo- posizione", che consente di verificare il livello di coerenza che lega le attività realizzate alle competenze espresse nel gruppo di lavoro e nell'unità organizzativa di riferimento;
- la semplicità di misurazione, riferita alla trasparenza e alla complessità della rilevazione analitica dei prodotti e risultati delle attività realizzate.

Rispetto agli obiettivi operativi definiti, essi saranno articolati in relazione alle due dimensioni valutative prima individuate che rifletteranno le performance attese, nel periodo considerato, in coerenza con le responsabilità, funzioni e compiti affidati al valutato.

La definizione degli obiettivi, in coerenza con la strategia dell'Istituto, permetterà una rifocalizzazione dell'insieme di attività e relazioni, interne ed esterne, che contraddistinguono, a diversi livelli di complessità, l'attività caratteristica.

Le attività assolate dal personale dell'Istituto, peraltro diversificate e complesse per tipologia e ambito operativo, costituiscono dunque il riferimento su cui opera il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Le fonti informative principali sono costituite dai piani e dai rapporti di attività, dal loro dettaglio a livello di unità organizzativa, dai sistemi e procedure di monitoraggio, esistenti o previste, gestite dalle Direzioni Amministrativa, Controllo di gestione e del Personale. A tal fine si provvederà ad un progressivo riallineamento delle modalità di programmazione e controllo al fine di produrre unità di misure omogenee, nel rispetto anche dei riferimenti richiesti dalle diverse committenze, a partire dagli standard di prodotto/risultato.

In sede di prima prospezioni possono essere considerate le seguenti tipologie di *output*¹¹:

- pubblicazioni (cartacee, on line ecc.);
- documenti istituzionali (rapporti previsti da normativa o richiesti dalla committenza istituzionale, protocolli e convenzioni ecc.)
- letteratura grigia (manuali, progetti, report intermedi e finali ecc);
- iniziative di divulgazione, comunicazione, sperimentazione (convegni, seminari, workshop, on line, interventi e relazioni in sedi nazionali o internazionali, ecc);
- banche dati (statistiche, documentali ecc.) e sistemi informativi e gestionali;

¹¹ Si fa riferimento alla classificazione dei prodotti utilizzata dal Controllo di gestione nelle rilevazioni di avanzamento attività

- documentazione amministrativa e gestionale (relazioni, piani, indirizzi operativi, adempimenti procedurali ecc).

L'oggettività e la misurabilità delle performance fanno direttamente riferimento agli *output*, prodotti da queste attività, e quindi agli *outcome* che le attività stesse conseguono, in linea con la misurazione e valutazione della performance organizzativa. Il sistema ipotizzato prevede che la valutazione delle performance realizzate consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

In sede di programmazione tale punteggio viene preliminarmente ripartito, per ciascun valutato, sui singoli obiettivi individuati, in base al peso ponderato che viene loro concordemente attribuito.

Le dimensioni oggetto di analisi concorrono infatti in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato sono 2:

1. Risultati operativi-gestionali: max 60 punti

Il riferimento primario è legato al raggiungimento degli obiettivi operativi con particolare attenzione al contributo per gli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione, correlandoli agli aspetti di innovazione e miglioramento dei processi e dei risultati.

Gli obiettivi operativi (nell'ambito di un numero minimo di 3 e massimo di 7), avranno una ponderazione differente a seconda della priorità ad essi attribuita in fase di negoziazione. A ciascuno di essi corrisponderanno indicatori e *target*. La loro articolazione per il resto del personale terrà conto dell'attività delle unità organizzative a cui le singole persone sono associate. Il riferimento alle unità organizzative è stato scelto, in questa fase di sperimentazione, in quanto esse rappresentano maggiormente il livello gestionale/amministrativo, su cui si focalizza l'attività di valutazione per i ricercatori e tecnologi.

Con riferimento alle modalità di misurazione degli obiettivi definiti all'interno delle schede di programmazione ad essi saranno associati *output* e *outcome*. Ogni obiettivo operativo conterrà gli indicatori con riferimento a dati quantitativi (a partire dai prodotti) per assicurare una maggiore omogeneità di giudizio nelle fasi di valutazione gerarchica, nonché i target quanto più possibile puntuali. Per quanto riguarda gli *outcome*, nella fase di sperimentazione, essi verranno valutati per i il Direttore Generale, i Direttori di Macroarea e il Direttore dell'Agenzia LLP-Leonardo da Vinci, con riferimento ad indicatori e *target* specifici.

2. Comportamenti organizzativi: max 40 punti

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. A livello individuale ha la funzione di compensare la valutazione dei risultati operativo/gestionali, evidenziando l'apporto di ciascuno al lavoro di gruppo.

Dirigenti di prima e seconda fascia e responsabili di unità organizzative:

- **presidio del ruolo** (leadership, competenze tecniche, amministrative/gestionali e metodologiche espresse, sia nello svolgimento della propria attività sia nel ruolo e nella capacità di interpretarlo, con riferimento alle attese dell'Istituto e degli stakeholder);
- **gestione delle risorse economiche** (razionalizzazione delle procedure, riduzione e ottimizzazione dei procedimenti con particolare attenzione alle esternalizzazioni; attenta attribuzione ai progetti/attività, nelle fasi di programmazione, gestione e controllo);
- **gestione delle risorse umane e motivazione** (attribuzione dei compiti in relazione alle professionalità, favorendo un adeguato clima partecipativo, lo sviluppo professionale, la motivazione e l'assunzione di responsabilità; capacità di valutazione dei collaboratori e rispetto delle pari opportunità);
- **capacità di relazione e di sviluppo delle competenze organizzative** (attivazione di modalità comunicative e di interazione con interlocutori interni ed esterni, creazione dei network professionali, capacità organizzativa e di leadership espressa anche nella programmazione, coordinamento e controllo);
- **gestione delle criticità e problem solving** (capacità di rilevazione e diagnosi dei problemi, individuazione di soluzioni tempestive, anche innovative, adeguate alle esigenze dell'Istituto).

Scheda 6 - Descrittori dei Comportamenti organizzativi per Dirigenti e Responsabili di unità organizzative

Fasce	Profili professionali	Descrittori Comportamenti organizzativi (ponderazione)					Totale
		presidio del ruolo	gestione delle risorse economiche	gestione delle risorse umane e motivazione	capacità di relazione e sviluppo competenze organizzative	gestione criticità <i>problem solving</i>	
I	Direttore Generale; Direttori Macroarea	35%	15%	15%	15%	20%	100%
II	Dirigenti	30%	20%	20%	15%	15%	100%
	Responsabili unità organizzative	25%	15%	20%	20%	20%	100%

Per il resto del personale:

- **flessibilità** (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo);
- **gestione della relazione** (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni e propensione ad allargare e arricchire le attività affidate e a condividerle con il gruppo di lavoro);
- **autonomia** (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche, analisi e soluzione dei problemi);
- **puntualità** (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività);
- **accuratezza** (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate).

Scheda 7 - Descrittori dei Comportamenti organizzativi per il resto del personale

		Il resto del personale: descrittori Comportamenti organizzativi (ponderazione)					
Fasce	Profili professionali	flessibilità	gestione della relazione	autonomia	Puntualità	Accuratezza	Tot.
I-III	Ricercatori/Tecnologi	20%	20%	25%	15%	20%	100%
IV-V	Funzionario Amm.ne	20%	15%	15%	25%	25%	100%
IV- V- VI	C.T.E.R.	20%	15%	20%	20%	25%	100%
V-VI- VII	Coll. di Amm.ne	20%	15%	15%	25%	25%	100%
VI-VII- VIII	Operatore Tecnico	20%	10%	10%	30%	30%	100%
VII-VIII	Operatore Amm.ne	20%	10%	10%	30%	30%	100%

La dimensione dei comportamenti organizzativi è stata ponderata in relazione ai profili professionali e va considerata nella logica del lavoro di gruppo per la realizzazione dei progetti e degli obiettivi. I criteri di misurazione dei comportamenti organizzativi vanno considerati in coerenza con il carattere strategico che assume per l'Istituto uno sviluppo organizzativo centrato sull'integrazione e la condivisione dei risultati.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano, in primo luogo, concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede due condizioni minimali anche ai fini dell'assegnazione di indennità di risultato:

- conseguimento degli obiettivi operativi a cui è assegnato un punteggio ponderato rispetto alle priorità assegnate in sede di programmazione;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50.

La valutazione complessiva delle performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 60 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 40 punti).

Scheda 8 - Esempio di calcolo

Ciascun dirigente e responsabile di unità organizzativa ha assegnati n obiettivi operativi O_i (minimo 3 e massimo 7).

Ciascun obiettivo O_i ha associato un indicatore numerico che definisce il risultato atteso da conseguire, che indichiamo con IA_i

Al termine dell'attività avremo il risultato effettivamente conseguito per quell'obiettivo che indichiamo con IC_i (Con vincolo $IC_i \leq IA_i$)

Ciascun obiettivo O_i avrà un peso P_i che ne pondera l'importanza in riferimento agli altri obiettivi.

Sussiste il vincolo $\sum P_i = 100$

Il valore della performance operativa individuale è dato dalla seguente formula

$$Pf_{op} = \sum P_i \frac{IC_i}{IA_i}$$

La performance individuale sul comportamento organizzativo **Pfcorg** è data dalla sommatoria dei valori di risultato conseguiti rispetto ai cinque descrittori di comportamento organizzativo: differenziati per dirigenti/responsabili di unità operative e il resto del personale, diversificati rispetto ai profili professionali, la cui somma ha come valore atteso 100,

Vale la relazione $0 \leq Pfcorg \leq 100$

Essendo la performance individuale Pf_i composta in misura del 60% sui Risultati operativi-gestionali Pf_{op} , ed in misura del restante 40% dalla performance individuale sul Comportamento organizzativo **Pfcorg**, abbiamo la formula finale per la Performance individuale;

$$Pf_i = \lambda Pf_{op} + (1-\lambda) Pfcorg \quad \text{con } \lambda = 0,6 \quad (0 \leq \lambda \leq 1)$$



Le unità organizzative sono il livello di assegnazione minimo degli obiettivi operativi. A tal fine vengono redatte delle schede individuali per ciascun lavoratore, sommando il risultato operativo/gestionale dell'unità organizzativa di appartenenza e la valutazione individuale del comportamento organizzativo.

Il dirigente di prima fascia compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative e il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale nei livelli di performance articolata in tre fasce di valutazione (alta, media e bassa). La differenziazione dei giudizi nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9 , comma 1, lett. D, del D.Lgs. n. 150/2009) è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si snoda attraverso una serie di fasi esplicitate nella tabella seguente:

Tabella 2 - Ciclo della Performance Individuale

Fasi	Input	Attori	Destinatari	Output	Scadenza	Mesi
Avvio individuazione obiettivi e dei Risultati attesi	Piano Triennale indirizzi strategici	OIV Presidenza Direttore Generale Direttori Macroaree Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci	Dirigenti di I e II fascia Responsabili unità organizzative Personale	Definizione degli Obiettivi Operativi(da 3 a 7 per responsabile) negoziati, con indicatori e target	Settembre	0
Collegamento tra obiettivi e l'allocazione delle risorse	Articolazione delle risorse attribuite in relazione agli obiettivi operativi, con riferimento	Presidenza Direttore generale Direttori di Macroarea Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci OIV	Dirigenti di II Fascia Responsabili unità organizzative Personale	Piani annuali e piani di attività correlati. Condivisione e definizione degli obiettivi operativi, target e indicatori con il personale assegnato:	Novembre	2
Assegnazione degli obiettivi operativi con rispettivi indicatori/target	Relazione sulle performance dell'anno precedente, Risultati raggiunti l'anno precedente	OIV Presidenza	Direttore Generale, Direttori di Macroaree Direttore Agenzia LLP- Leonardo da Vinci	Aggiornamento annuale Piano delle Performance	Dicembre	3
Monitoraggio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Messa a punto d sistema per la rilevazione dei dati Conferma o variazione Piano degli obiettivi operativi, Piani annuali, indicatori	OIV e Struttura Tec.Perm. Presidenza CdA	Tutto personale il	-Raccolta delle schede -Elaborazione dei dati Incontri di condivisione -Relazione di metà percorso (Luglio)	Giugno	6
Misurazione e valutazione delle performance, organizzativa e individuale	Elaborazione dati e informazioni (monitoraggio semestrale o su bisogni specifici e misurazione e valutazione annuale)	OIV- Str.Tec.Perm. Direttore Generale Dirigenti macroarea Direttore Agenzia. Leonardo Unità operativa	Tutto personale	-Raccolta delle schede -Incontri di condivisione e processo di conciliazione -Elaborazione dei dati	Dicembre	15
Utilizzo sistemi premianti, con criteri valorizzazione merito	Applicazione valutazioni ai sistemi premianti Implementazione piani miglioramento	Presidente Direttore generale Direzioni macroaree,	Dirigenti Resp. unità organizzative, percettori indennità personale	Proposta per l'attuazione dei risultati della valutazione	Aprile	19

Per il miglioramento delle performance individuali, nella prima annualità viene confermato il Piano di sviluppo delle competenze interne già in essere. A conclusione della prima annualità nel Piano delle Performance 2012 verrà articolato il dizionario delle competenze e sulla base dei risultati conseguiti e dei fabbisogni manifestatesi si procederà ad individuare le metodologie ed i principali percorsi di supporto per il miglioramento delle performance individuali e di gruppo.

Per quel che riguarda la misurazione del conseguimento dei risultati si ritiene di organizzare un sistema di rilevazione e monitoraggio che tenga conto degli stadi di avanzamento e del conseguimento effettivo del risultato stesso.

Per il funzionamento ed il supporto tecnico dell'intero processo, sarà sviluppato un sistema informativo/informatico dedicato, attraverso il quale verranno gestiti tempi, modalità, somministrazioni e rilevazioni del sistema di valutazione.

Il sistema prototipo sarà in grado di classificare e gestire le attività da svolgere con i relativi parametri operativi, ovvero: tempistiche, risultati attesi, risultati conseguiti ecc, che verranno assegnate a ciascun dipendente, e che costituiranno la base informativa, concordata ex ante con il dipendente stesso a garanzia della necessaria completezza tracciabilità e chiarezza, sulla quale saranno al fine calcolate le valutazioni operative individuali. Tali informazioni saranno raccolte, aggiornate e consultate grazie ad apposite schede dati automatizzate – Form -che saranno disponibili on line, previa la definizione dei necessari meccanismi di controllo degli accessi tali da permettere permessi distinti per le diverse categorie di utenza.

Scheda 9 - Obiettivi operativi/Output/outcome

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Target	Indicatori	Ambito organizzativo (che ne è responsabile)	Progetto/servizio di riferimento	Output	Outcome
	1 2 3			<ul style="list-style-type: none"> • Direzione generale • Direzioni MacroArea • Agenzia LLP- Leonardo da Vinci • Amministrazione • Unità organizzative 			

Scheda 10 - Sviluppo obiettivi operativi (per anno)

Obiettivi operativi (per anno)	Principali Output (per anno)	Principali Outcome (per anno)	Progetto/servizio di riferimento	Prodotti/Target	Tempi/Scadenze

2.6 Fattori qualitativi: benessere organizzativo, pari opportunità e non discriminazione , trasparenza e integrità

Anche alla luce delle recenti disposizioni legislative, l'ISFOL persegue l'adozione e la promozione della cultura del benessere organizzativo, delle pari opportunità e non discriminazione e della integrità e della trasparenza. Il recepimento di detti principi sarà anche alla base dell'implementazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Il benessere organizzativo, rappresenta un aspetto rilevante dei processi di cambiamento e di innovazione costituendo uno degli strumenti guida nella gestione delle risorse umane in organizzazioni complesse. Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere ed agire sulla percezione delle persone che all'interno dell'Istituto vi operano quotidianamente.

Al fine di rispondere a questa nuova esigenza, l'OIV si propone di fare un'indagine sul clima e sul benessere organizzativo, inteso come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nell'ISFOL. Tale approccio è tanto più rilevante nel caso dell'ISFOL in quanto risponde alle linee strategiche definite in sede di Piano triennale

Per assicurare una corretta applicazione delle pari opportunità e non discriminazione bisognerà tenere in costante equilibrio ciò che deriva dall'analisi tra norma ed etica e quindi riportare equità laddove vi fossero situazioni sbilanciate (passando da sola opzione a regola) e sviluppare la dimensione culturale.

Gli organismi per le pari opportunità e quelli paritetici sul mobbing già istituiti si stanno modificando nel Comitato unico di garanzia, che assumerà tutte le funzioni degli organismi predetti.

La trasparenza introdotta nell'ordinamento dall'articolo 11 del Decreto legislativo n.150/ 2009 va intesa come "accessibilità totale delle informazioni", e diviene pertanto principio fondante del nuovo sistema di regole. Sarà adottata ogni iniziativa utile a promuovere la massima trasparenza nei processi di misurazione e valutazione dell'ISFOL, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo, nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.. Le tessere di questo articolato disegno presuppongono la messa in opera di procedure chiare, condivise, trasparenti, fortemente integrate e idonee a far emergere e conoscere i risultati conseguiti

Con riferimento all'integrità e alla trasparenza va posta particolare attenzione alla messa in coerenza e allineamento tra il sistema di misurazione e valutazione delle performance e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità. L'integrità, insieme con la trasparenza, diviene pertanto il mezzo attraverso cui prevenire ed eventualmente evidenziare situazioni in cui possano annidarsi forme di illecito e di conflitto di interessi.

2.7 Integrazione tra valutazione delle performance e processi di gestione delle risorse umane

Per quanto riguarda il supporto al personale per il miglioramento delle performance individuali, nella prima annualità viene confermato il Piano di sviluppo delle competenze interne già in essere. A conclusione della prima annualità nell'aggiornamento del Piano delle Performance a partire dal 2012 verrà articolato il dizionario delle competenze (valorizzando l'attuale sistema dell'Istituto di mappatura delle competenze interne) e sulla base dei risultati conseguiti e dei fabbisogni manifestatesi si procederà:

- ad una riallocazione ed ottimizzazione nella distribuzione del personale;
- ad individuare le metodologie ed i principali percorsi di supporto per il miglioramento delle performance individuali e di gruppo.

I processi di attribuzione delle premialità terranno in considerazione l'attuazione del processo di misurazione e valutazione delle performance, secondo il ciclo e la tempistica definita. In riferimento all'attuazione del processo di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività nonché della qualità della prestazione lavorativa si provvederà ad definire un processo di coerenza fra quanto definito nel D.Lgs. 150/2009, la contrattazione collettiva e la contrattazione decentrata.

2.8 Il processo di miglioramento ed implementazione del sistema

La finalità del Sistema è quello di innescare un processo cumulativo di miglioramento delle performance dell'Istituto, sia a livello organizzativo che individuale.

La letteratura in materia segnala come i principali ostacoli da superare non siano né di natura tecnica né organizzativa, nonostante che sia l'una sia l'altra possano richiedere, come nel caso dell'Istituto, uno sforzo evolutivo rilevante, peraltro già considerato necessario ed indispensabile dal Piano Triennale.

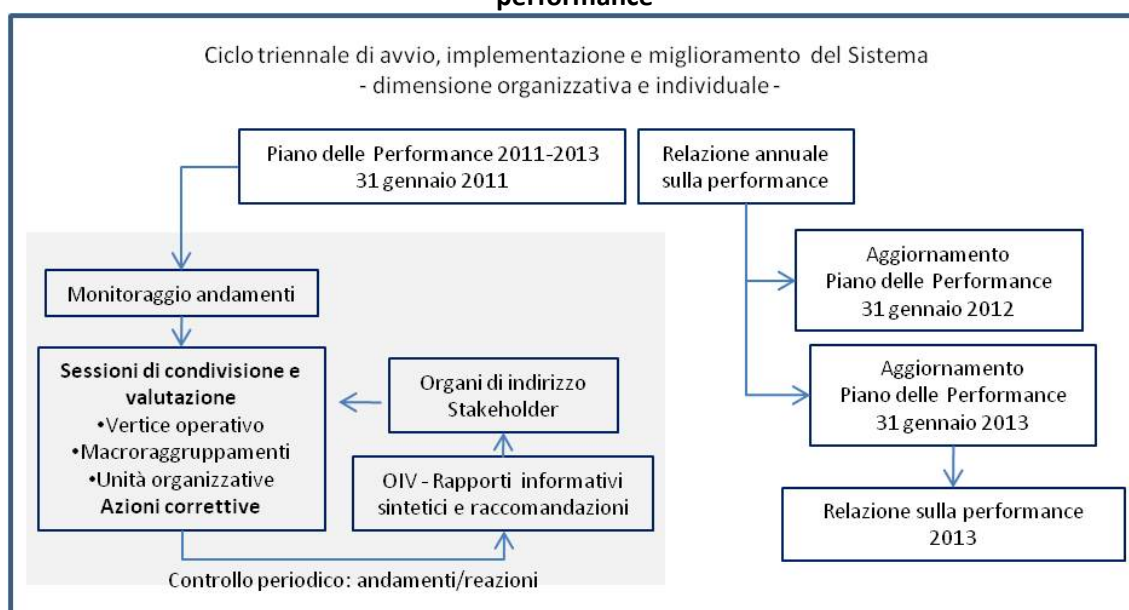
In effetti la transizione verso un modello organizzativo e gestionale avanzato è condizionata da un'evoluzione, progressiva, ma sensibile dei valori culturali comuni propri dell'organizzazione (responsabilità, riconoscimento dei ruoli, del merito, delle competenze, competizione) e dello stile e capacità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

Inoltre una variabile chiave è la capacità di leadership espressa dai vertici operativi nella direzione del cambiamento, dell'innovazione, della crescita professionale del personale.

Considerata la pregressa carenza di pratiche e di sistemi informativi di gestione, monitoraggio e valutazione delle attività è opportuno prevedere un ciclo triennale di avvio volto alla sperimentazione, alla graduale implementazione e al consolidamento del Sistema stesso.

Nel corso di ogni annualità sono programmate procedure di monitoraggio periodiche, che forniranno il patrimonio informativo necessario ad attivare sessioni partecipate di comunicazione, analisi e riflessione sullo stato di avanzamento del Piano delle performance, sia per quanto riguarda la dimensione organizzativa che individuale, ai principali livelli operativi (vertice e macroaree) e all'interno delle unità organizzative, con la partecipazione di tutto il personale.

Figura 3 - Ciclo di monitoraggio del Sistema di misurazione e valutazione delle performance



Queste sessioni di lavoro saranno seguite dal personale della Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV che redigerà, con la stessa cadenza, rapporti informativi sintetici, destinati agli organi di indirizzo (Consiglio di Amministrazione e Presidenza) e agli *stakeholder*, sulle principali criticità/opportunità rilevate e relative raccomandazioni operative.

A cadenza annuale, ossia a conclusione di ogni esercizio, l'OIV proporrà interventi correttivi ed implementativi sull'architettura del sistema e sui principali parametri tecnici di misurazione e valutazione che divengono operativi nel successivo Piano annuale delle performance.

2.9 I tempi del ciclo delle performance

Le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione sono presentate nelle tabelle 2 e 3, che comprendono anche l'attuazione delle eventuali azioni correttive, a livello di performance sia organizzativa che individuale, durante il periodo di riferimento.

Tabella 3 - Tempi e fasi del ciclo di gestione delle performance

Fasi	Input	Output	Scadenza	Mesi
Condivisione della sperimentazione del sistema	Presentazione e successivi aggiornamenti sul SMVP	Incontri con Personale, <i>Stakeholder</i> , OOSS	Prima della chiusura di ogni fase	0-5-8-17
Pianificazione	Sistema di misurazione e valutazione delle performance e sui aggiornamenti.	Piano triennale delle performance ed aggiornamento annuale	Gennaio	0
Monitoraggio	Monitoraggio semestrale o p	Piani annuali e piani di attività correlati. Condivisione e definizione degli obiettivi operativi, target e indicatori con il personale assegnato	Giugno	6
Misurazione	Raccolta delle schede di valutazione	-Verifica della correttezza delle schede, - Attivazione dei processi di misurazione	Febbraio	8
Valutazione		-verifica dell'applicazione del SMVP e invio da parte dell'OIV all'Amministrazione delle graduatorie	Marzo	9
Relazione annuale Monitoraggio del SMVP	Analisi sintetica sulla base delle risultanze del processo di gestione delle performance, del rapporti di controlli gestionali e strategico e	Relazione sulla performance che comprende anche il confronto con l'attuazione del Piano di trasparenza ed integrità	Giugno dell'anno successivo a quello di riferimento	18

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvederà alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lett. b), del decreto, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli

obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e in riferimento ai fattori qualitativi.

3 I soggetti e le responsabilità

3.1 I destinatari della valutazione e i valutatori

Il sistema di valutazione delle prestazioni è rivolto a tutto il personale dell'Istituto nel rispetto della differenziazione fra compiti gestionali e di ricerca.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance dell'ISFOL individua ruoli ben distinti dei valutatori ai diversi livelli, e, in conformità a quanto previsto dalla normativa, ha un approccio gerarchico.

La responsabilità di valutazione compete all'organo politico direttamente per quanto riguarda il Direttore Generale e i Direttori di Macroarea. Le responsabilità di valutazione del personale sono distribuite in relazione agli incarichi di responsabilità assegnati per le diverse unità organizzative.

Pertanto il valutatore diretto è il superiore gerarchico diretto del valutato ed ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e del giudizio finale (della valutazione finale)

In particolare la valutazione è svolta:

- dall'OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ISFOL nel suo complesso, nonché propone all'organo di indirizzo politico la valutazione individuale del personale con qualifica dirigenziale: Direttore generale, Direttori di Macroarea, Il Direttore Generale, i Direttori di Macroarea e il Direttore dell'Agenzia LLP-Leonardo da Vinci per le relative;
- dai dirigenti succitati cui compete la valutazione della performance individuale dei responsabili di Direzioni, area/progetto/servizi/strutture (unità organizzativa);
- dai responsabili di unità organizzativa cui compete la valutazione della performance individuale del personale.

I dirigenti ed i responsabili di unità organizzative saranno valutati con riferimento:

- alle performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ai comportamenti organizzativi espressi nella direzione dell'unità organizzativa.

La performance individuale di tutto il restante personale sarà misurata e valutata dal responsabile di unità organizzativa in base al sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ISFOL con riferimento:

- alle performance realizzate dall'unità organizzativa in cui sono assegnati (o per quota parte del tempo nel caso di mobilità);
- ai comportamenti organizzativi espressi.

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione ha il compito di supervisionare in fase iniziale l'assegnazione degli obiettivi, negoziarli con chi di competenza e definirli quanto più possibile, sia perché questi rappresentano uno strumento di strategia dell'Amministrazione nel suo complesso sia perché possono essere condivisi e/o cogestiti da più dirigenti/responsabili. Quanto più saranno chiari, condivisi e conosciuti gli obiettivi da perseguire tanto meno si incorrerà in spiacevoli diatribe tra valutato e valutatore.

Il valutatore con la visibilità completa delle valutazioni di tutti i valutati afferenti alla propria unità di competenza, prima di passare alla definizione delle valutazioni, avrà:

- un momento di confronto informale con il valutato in cui presenterà gli esiti della valutazione. Quest'ultimo avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore deve tenere in considerazione per eventuali modifiche del punteggio assegnato;
- i provvedimenti di valutazione finali con le relative motivazioni e debitamente sottoscritti, anche a seguito dell'iterazione avuta con il valutato, saranno trasmessi ai referenti gerarchici entro il 15 marzo.

Entro il 30 marzo il Direttore del personale notificherà i provvedimenti contenenti la scheda di valutazione.

Eventuali reclami saranno possibili entro 15 giorni lavorativi davanti ad un Collegio di conciliazione interno che l'ISFOL istituirà. Sarà questa la sede per un nuovo contraddittorio anche mediante l'assistenza sindacale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), definisce, revisiona e aggiorna il sistema di misurazione e valutazione delle performance.

L'Organismo indipendente di valutazione della performance svolge i seguenti compiti art. 14 D.Lgs. 150/2009:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

L'OIV può formulare eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo valutativo.

Inoltre esamina le schede compilate, al fine di assicurare la coerenza complessiva del processo di valutazione, può richiedere la convocazione del valutatore affinché espliciti le motivazioni della valutazione espressa, ovvero illustri le condizioni di particolare criticità evidenziate dal valutato, nella specifica sezione della scheda destinata a raccogliere le controdeduzioni;

L'OIV, in caso di contenzioso può formulare eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo valutativo. Inoltre, secondo quanto previsto dall'Art. 14 comm4, lett. a), del decreto, gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del sistema ed elaborano una relazione annuale sullo stato dello stesso.

4 Le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Nel rispetto di quanto previsto nella delibera n.104/2010 del CIVIT il sistema di misurazione e valutazione delle performance prevede le 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, a risolvere detti contrasti e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La comunicazione degli esiti valutativi costituisce un'importante occasione di confronto che, se adeguatamente gestita, può diventare sia una spinta motivante sia, al contrario, un'occasione di conflittualità. In tale evenienza il valutato ha la possibilità di richiedere la riconsiderazione della valutazione, anche a fronte di accadimenti che sono al di fuori del controllo del valutato.

In tal caso allora se il valutatore accoglie la richiesta di riconsiderazione si prevedono due fasi:

- Fase di consultazione: è una fase a carattere interno, nel rispetto del principio del contraddittorio; il valutato ed il valutatore si confrontano per analizzare le motivazioni alla base della richiesta e cercare di risolvere tra loro i problemi insorti nella valutazione individuale.

Se con il contraddittorio non si arrivasse ad alcuna conciliazione si potrà passare alla seconda fase.

- Fase di decisione formale: è una fase in cui viene coinvolto un organismo terzo e *super partes*, l'OIV, il quale viene consultato per dirimere solo questioni attinenti alla rilegittimazione degli strumenti e delle procedure utilizzate, ma non potrà entrare nel merito della valutazione individuale.

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

5 Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

I sistemi di controllo interni prevedono un controllo di gestione e un controllo strategico. Si provvederà ad una graduale integrazione e coerenza nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti. Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il sistema informatico, come già riportato in precedenza, dovrà essere in grado di interagire con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie.

Questo sforzo d'integrazione si inserisce in un'attività di analisi e progettazione più ampia volta all'integrazione complessiva di tutti i sistemi informatici attualmente operanti in ISFOL, afferenti l'amministrazione, il personale e il controllo di gestione che, al presente, non sono in grado di fornire all'Istituto le necessarie funzioni base di interoperabilità.

6 Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Partendo dai Bilanci di decisione e di gestione e dalle note preliminari si provvederà ad allineare obiettivi e risultati di gestione, a partire dai Centri di responsabilità finanziaria ed economica di I livello. Verranno effettuati collegamenti con le linee strategiche definite dalla relazione previsionale e programmatica, con i tempi di realizzazione di tali obiettivi e gli indicatori di efficacia ed efficienza, per giungere ad una valutazione complessiva. Inoltre gradualmente si provvederà ad un maggior raccordo e integrazione tra i documenti di programmazione strategica ed operativa con quelli finanziari ed economici.