

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Applicazione INFN

Incontro informativo

Marco Grassi – 24 marzo 2021

a nome del GdL
Meroni, Carletti, Cenci, Rivetti, Valente, Gramegna, Nisati,
Passeri, Nicoletto, Palmiotti. Amadei, Evangelista

indice degli argomenti

- **La performance**
- Il ciclo della performance e il piano della performance
- Il nuovo SMVP
- La performance individuale
- Applicazione e strumenti

Fino al 2020 la Performance per l'INFN è stata

- **Performance Organizzativa**, riferita al mondo esterno, MUR, FP o portatori di interesse. La Performance Organizzativa dell'INFN è dato dal livello di raggiungimento degli obiettivi specifici che l'Istituto si è prefissato negli ambiti gestionali ed amministrativi.
- A questa si aggiungono le **Performance individuali** delle figure dirigenziali (DG e Dirigenti di I e II fascia) che sono chiamate a redigere relazione individuale alla quale segue una valutazione *(nell'istituto 2 persone)*.
- Del raggiungimento dei risultati viene dato conto nella **relazione annuale dell'INFN sulla Performance** la quale viene accompagnata dal documento di validazione redatto dall'**Organismo Indipendente di Valutazione** *(per noi organo monocratico selezionato tra gli iscritti ad apposito albo)*.
- **Non è** ricompresa nella Performance la valutazione dei **risultati scientifici** conseguiti dall'istituto

Avrebbe dovuto includere anche

- un meccanismo di assegnazione e di valutazione degli obiettivi per i dipendenti che occupano posizioni di responsabilità all'interno degli organigrammi dell'istituto

Vista la pandemia Covid questo è stato fatto solo parzialmente, principalmente in AC, nonostante fosse previsto nei documenti approvati dell'INFN.

Dal 2021 vogliamo cominciare a cambiare per le seguenti motivazioni:

- Il DFP e il MEF hanno richiesto esplicitamente che la valutazione dei dipendenti IV-VIII sia attuata nell'INFN, senza ulteriori ritardi, pena la non approvazione della parte premiale del salario accessorio
- I sistemi di monitoraggio della performance sono sempre più diffusi nelle PA. Lo sono da anni nel privato. Essi non sono volti alla misurazione puntuale dei risultati conseguiti ma sono utilizzati per
 - divulgare le strategie dell'Istituto per motivare e focalizzare il personale sugli obiettivi strategici
 - individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici
 - supportare l'introduzione del Lavoro Agile ordinario
 - erogare trattamenti economici accessori legati alla performance
 - attribuire progressioni economiche e di carriera
- Gestire correttamente la transizione all'applicazione di quanto previsto dalla normativa, senza renderci possibile bersaglio di scelte esterne.

- **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** nel quale l'istituto definisce i soggetti della valutazione, i parametri di valutazione, le relazioni di valutazione secondo l'organigramma dell'Istituto, la gestione della valutazione, (la condivisione degli obiettivi, il monitoraggio in corso d'anno, i colloqui di feedback, le procedure di calibrazione), le procedure di conciliazione
- **Il Piano della Performance (PdP)**, il documento programmatico, redatto dall'Istituto, che individua gli indirizzi e gli obiettivi specifici ed operativi e definisce, con riferimento anche alle risorse finanziarie, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione
- **La Relazione sulla Performance (RsP)** contiene la valutazione effettuata dall'Istituto sul grado raggiungimento degli obiettivi del PdP che riguardano l'Istituto nel suo complesso (Performance Organizzativa) e dei suoi dirigenti
- **La Relazione sul funzionamento del sistema dell'OIV** è il documento di valutazione effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sui documenti base a supporto del ciclo della Performance. L'OIV è nominato dall'Istituto.

indice degli argomenti

- La performance
- **Il ciclo della performance e il piano della performance**
- Il nuovo SMVP
- La performance individuale
- Applicazione e strumenti

Il Ciclo della Performance

Cosa è

- In sintesi il ciclo della Performance è l'insieme delle attività che l'Istituto (in generale le P.A.) mette in atto per definire al proprio interno e concordare tra tutti gli attori coinvolti gli obiettivi sui quali, in ottica di gestione e miglioramento, vuole auto-valutarsi.

Molto si basa su obiettivi che riguardano i seguenti ambiti

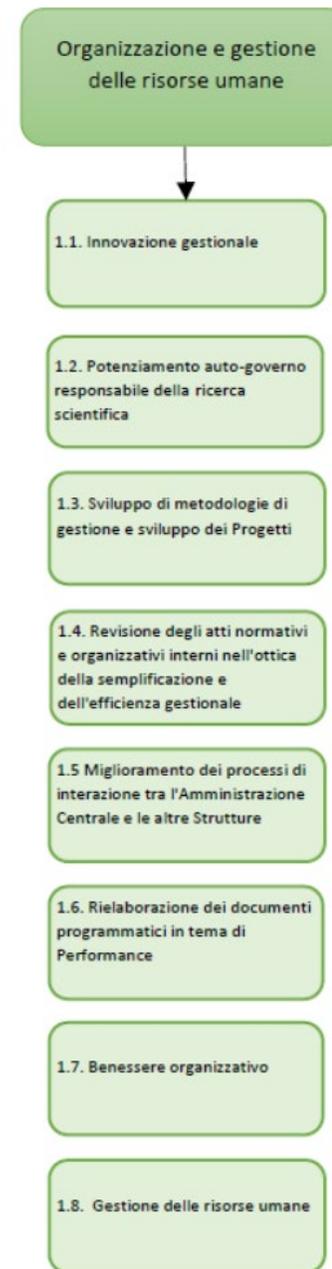
- Performance organizzativa: Organizzazione, Funzionamento, Gestione delle risorse umane
- Performance individuali dei dirigenti: DG e Dirigenti
- Performance individuale: responsabili identificati dagli organigrammi delle strutture INFN e i dipendenti IV-VIII
- Tra gli obiettivi di Performance non sono ricompresi gli obiettivi ed i risultati scientifici dell'INFN, da sempre materia di valutazione nel nostro Istituto, ma in ambiti completamente diversi (*ANVUR, VQR, Bandi Competitivi individuali o collettivi, Progetti Strategici, PON, POR ...*)

Valutazione scientifica

- Per scelta non è inserita nel PP
- Attività scientifica descritta in modo discorsivo nel PTA
- Non organizzata in obiettivi strategici
- Valutazione: affidata per legge ad ANVUR
- Valutazione: per l'INFN affidata anche al CVI

Performance organizzativa dell'INFN

- Due macro aree della valutazione
- Articolate in obiettivi specifici e obiettivi operativi



Obbiettivi individuali

Assegnati a

- Direttore Generale
- Direttori di AC
- Responsabili Unità Organizzative (in AC e Strutture)

Obbiettivi organizzativi

- Performance organizzativa e gestionale: 7 obiettivi strategici articolati in 19 obiettivi operativi .
- Performance di funzionamento: 3 obiettivi strategici articolati in 15 obiettivi operativi

Valutazione legata a 3 componenti

- PO – performance organizzativa
- OI – Obbiettivi Individuali
- CO – Comportamenti Organizzativi

Piano della Performance 2020

Performance Organizzativa e Gestionale

- Nel PdP sono esplicitati gli **obiettivi specifici** dell'Istituto su scala triennale e gli **obiettivi operativi** per l'anno in corso.
- Ogni obiettivo specifico deve essere correttamente definito
 - **descrizione dell'obiettivo e articolazione (eventuale) in obiettivi operativi**
 - **indicatori, per la misura del grado di raggiungimento dell'obiettivo**
 - **responsabile dell'attuazione e del raggiungimento dell'obiettivo**
 - **il livello di partenza e il target annuale o pluriennale**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO									
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	BASELINE	TARGET 2020	TARGET 2021	TARGET 2022
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.1. Innovazione gestionale	1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito del report annuale sull'attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni che riguardano l'Amministrazione Centrale:	1.1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-1. Inizia a impostare una previsione finanziaria pluriennale;	Direttore Generale	CA-1 - messa a punto dei documenti pluriennali e analisi dei fabbisogni dei processi e dei sistemi		50%	100%	
			1.1.2. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-2. Definizione di un piano Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale definito a seguito di indagine presso i vari attori dell'INFN (ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi)		CA-2 Realizzazione delle prime indagini con la raccolta delle informazioni		50%		
					CA-2 Organizzazione di un piano di miglioramento e relazione				100%

Piano della Performance 2020

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO									
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	BASELINE	TARGET 2020	TARGET 2021	TARGET 2022
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.1. Innovazione gestionale	1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito del report annuale sull'attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni che riguardano l'Amministrazione Centrale	1.1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-1. inizia a impostare una previsione finanziaria pluriennale;	Direttore Generale	CA-1 - messa a punto dei documenti pluriennali e analisi dei fabbisogni dei processi e dei sistemi		50%	100%	
			1.1.2. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-2. Definizione di un piano Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale definito a seguito di indagini presso i vari attori dell'INFN (ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi)		CA-2 Realizzazione delle prime indagini con la raccolta delle informazioni		50%		
					CA-2 Organizzazione di un piano di miglioramento e relazione				100%
	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica La dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente si svolge tra le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo e le proposte delle Commissioni scientifiche Nazionali (CSN) con l'eventuale vaglio tecnico del CTS (Comitato Tecnico Scientifico). Come descritto nel paragrafo 6.1, per la sua attività scientifica, l'Istituto si avvale di cinque Commissioni scientifiche Nazionali, specializzate nelle varie linee di ricerca dell'Istituto stesso. Queste commissioni sono composte da coordinatori locali, ognuno eletto dalla propria struttura di appartenenza, e da un presidente. Alle CSN è affidata la valutazione delle attività di ricerca da intraprendere (ex-ante), la proposta di finanziamento delle stesse e il monitoraggio dei risultati (in itinere) e la valutazione dei risultati raggiunti (ex-post). Nelle discussioni tra le proposte delle CSN, il vaglio tecnico del CTS e le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo si svolge la dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente. Siccome questo modus operandi è risultato vincente nella storia dell'INFN, si intende proseguire e rinforzare questa organizzazione, verificando che nel corso dell'anno ci siano degli opportuni momenti di riscontro.	1.2.1. Programmazione attività per anno successivo e pluriennale delle CSN	Commissioni Scientifiche Nazionali Consiglio Direttivo	Presentazioni bilancio a ottobre	100%	100%	100%	100%
					Consuntivi dell'attività scientifica entro il mese di marzo	100%	100%	100%	100%
			1.2.2. Valutare i progetti di ricerca in corso e programmarne di futuri privilegiando i settori strategici per l'INFN		Percentuale dei progetti in corso che vengono sottoposti a review nelle CSN	50%	50%	50%	80%
					Numero di progetti di cui viene valutata la congruità nel CTS	1	1	1	1
					Completare la preparazione per la VQR e presentare tutti i dati nei tempi dovuti		100%		
			1.2.3 Preparazione ed analisi dei risultati della VQR		Analizzare i risultati della VQR quando disponibili				100%
					Definire i piani correttivi che potrebbero uscire dalla valutazione				

Piano della Performance 2020

PERFORMANCE DI FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO/OPERATIVO	OBIETTIVI OPERATIVI	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020	TARGET 2021	TARGET 2022	
FUNZIONAMENTO	2.1. Sviluppo di nuovi servizi applicativi e gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione		2.1.1. Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'avvio del contratto con il nuovo cassiere (BNL) e al primo anno di attuazione del servizio	Direzione Gestione e Finanza	Percentuale dei ticket risolti o in attesa di risposta dalla banca rispetto al totale dei ticket ricevuti sulla procedura	50%	50%		
			2.1.2. Proposta di implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità		Presentazione della proposta	100%			
			2.1.3. Implementazione della conservazione sostitutiva con il PARER		Preparazione di procedure digitalizzate pronte per la conservazione	2	5	tutte	
			2.1.4. Implementazione del Workflow autorizzativo degli acquisti sotto 40.000 a tutte le strutture INFN	Divisione Affari Contrattuali Divisione Sistema Informativo	Implementazione rispetto al numero delle strutture	90%			
			2.1.5. stipendiale – soluzione transitoria per tre anni	Divisione Reclutamento e Trattamento Economico	Esistenza di un sistema per la fase transitoria che assicura il pagamento dei stipendi	100%			
			2.1.6. Formazione RUP	Divisione Acquisti e Rup	% RUP gare > 50KE formati	70%	100%		
			2.1.7. Implementazione delle comunicazioni tramite domicilia digitali	Direttori delle Strutture	Rapporto tra il numero di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali e il numero totale di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	100%	100%	100%	100%
		Indicatori proposti per il monitoraggio dal Dipartimento della Funzione Pubblica. I target riportati sono solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione.							
	2.2. Promozione della legalità e dell'etica pubblica 2.3. Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi	2.2 Promozione della legalità e dell'etica pubblica 2.3 Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi Nel successivo paragrafo 8. "L'Anticorruzione e la Trasparenza" viene spiegata la strategia dell'Istituto nella sua attività di prevenzione della corruzione e di attuazione della Trasparenza nel rispetto della normativa in materia. Gli obiettivi specifici sopra riportati costituiscono il necessario collegamento tra il Piano della	2.2.1. Attuazione delle misure sulla Trasparenza indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione - Sezione Trasparenza - nell'anno 2019	100%	100%	100%	100%

indice degli argomenti

- La performance
- Il ciclo della performance e il piano della performance
- **Il nuovo SMVP**
- La performance individuale
- Applicazione e strumenti

II SMVP

Storia

- **CD n. 11788 del 25 marzo 2011**, con la quale è stato adottato il primo SMVP dell'INFN
- **CD n. 15448 del 28 febbraio 2020**, con la quale è stato adottato il precedente SMVP dell'INFN
- **CD n. 15784 del 26 febbraio 2021**, con la quale è stato adottato il vigente SMVP dell'INFN

Validità

Il SMVP è un documento aggiornabile annualmente, se ritenuto opportuno o necessario. Quanto previsto nell'ultimo documento approvato ha effetto sul primo Piano della Performance approvato dopo la sua entrata in vigore.

Il PdP 2021 non è ancora stato approvato.

La revisione del SMVP

In un panorama di legislazione in rapida evoluzione e per far fronte alle urgenze del lavoro agile è emersa, evidente, la necessità di procedere ad una **revisione del SMVP**.

La revisione, approvata nel CD di febbraio, non adotta tutti i «suggerimenti» del DFP ma si limita ad agire sui seguenti argomenti

- miglior definizione dell'organigramma dell'istituto
- la definizione di alcuni stakeholder
- alcuni riferimenti allo Statuto ed al regolamento di organizzazione e funzionamento (ROF)
- l'introduzione della **valutazione del IV-VIII**
- l'introduzione degli **incontri di calibrazione**
- l'introduzione dei **colloqui di feedback**
- la menzione della **valutazione negative**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

- Il documento è nella struttura attuale da **dicembre 2020**
- E' stato presentato alle **OOSS**, alcuni commenti sono stati recepiti. Il giudizio finale è positivo **limitatamente alle implicazioni sul salario accessorio**, negativo rispetto alla logica della valutazione negli EPR.
- E' stato sottoposto al parere del **CUG** che ha formulato commenti, alcuni recepiti. Il CUG è stato informato delle motivazione del recepimento o della non adozione.

24/03/2021

Premessa.....	3
1 L'INFN - Funzionamento e organizzazione	4
2 Mappatura degli stakeholder	7
3 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi	8
4 La Performance Organizzativa.....	9
5 La Performance Individuale.....	11
5.1 La valutazione del Direttore Generale.....	12
5.2 La valutazione dei Direttori, dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture	13
5.3 La valutazione dei Responsabili delle Divisioni dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture	15
5.4 La valutazione del personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità	16
6 Le fasi e i soggetti coinvolti	17
6.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi	17
6.2 Il monitoraggio intermedio	18
6.3 I colloqui di feedback.....	18
6.4 La misurazione e la valutazione.....	19
6.5 Tabelle riepilogative	20
7 Procedure di conciliazione	22
<i>Allegato 1</i>	23

Il contenuto dell' SMVP

In sintesi il documento

- Riporta la **struttura organizzativa** dell'Istituto
- Definisce il **ciclo della Performance**
- Definisce alcuni **contenuti del Piano della Performance**
- Riprende le **responsabilità sugli obiettivi di performance organizzativa** definite nel PdP
- Definisce le **relazioni responsabile/collaboratore**
- Definisce le **componenti della valutazione**
- Definisce i **pesi relativi delle componenti** nella valutazione individuale
- Definisce gli strumenti per l'attuazione del Ciclo della Performance: **colloqui tra valutatore e valutato, incontri di calibrazione, procedure di conciliazione**

II SMVP

Il personale sottoposto a Valutazione con il SMVP 2021

Sono oggetto di valutazione individuale

- Il Direttore Generale
- I Direttori, i Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale; i Responsabili delle Divisioni nelle Strutture
- I Responsabili delle Divisioni dell' Amministrazione Centrale e I Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture
- Il Personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità

Non sono oggetto di valutazione individuale

- I Direttori delle strutture

Le componenti della valutazione

Performance organizzativa

- Definita dagli obiettivi dell'Istituto nel suo complesso, con tutto quello che questo può significare. Nel nostro SMVP la performance organizzativa è la performance dell'INFN.

Obbiettivi Individuali

- sono gli obbiettivi del dipendente relativi al proprio contesto lavorativo
- In particolare per i Responsabili l'art. 9 del D.Lgs. 150/09 prevede che nella valutazione della performance individuale è necessario tener conto degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Comportamenti organizzativi

- Inerenti ai comportamenti dei dipendenti in relazione ai colleghi, al proprio ambito operativo, all'organizzazione del lavoro.

Caratteristiche degli obiettivi

La performance dell'organizzazione, ma anche la performance individuale per alcuni aspetti, è basata sugli **obiettivi**.

Un **obiettivo** deve essere SMART

- rilevante e pertinente rispetto alle attività che sono ritenute prioritarie e ai comportamenti premianti per l'Istituto
- sfidante e raggiungibile: tale da determinare un miglioramento del contesto lavorativo, dei servizi erogati, dei comportamenti.
- condiviso tra responsabile e collaboratore in modo chiaro e preciso
- misurabile con parametri oggettivi chiari
- il target deve essere specificato
- temporalmente definito e limitato
- attuabile con le risorse disponibili

Specific
 Measurable
 Achievable
 Realistic
 Time-Based

Genesi degli obiettivi

Ogni obiettivo nasce dall'analisi delle **necessità** dell'istituto o dei dipendenti

- Alcuni dipendenti si lamentano di dover fare troppo straordinario
- Non si trova più la domanda del dipendente X
- Una macchina utensile necessaria per una lavorazione non può essere impiegata

L'**obiettivo** è la traduzione della **necessità** in azioni concrete

- Analizzare i carichi di lavoro, procedere alla formazione, attuare la redistribuzione
- Sviluppare o migliorare nuovi flussi documentali
- Formare il personale in modo che almeno due dipendenti sappiano operare ciascuna macchina

L'**indicatore** è lo strumento che misura il grado di raggiungimento di un obiettivo

- Il parametro numerico usato per misurare i risultati

Il **target** corrisponde al livello desiderato di raggiungimento dell'obiettivo per poter considerare un obiettivo raggiunto

- la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore

Colloqui di feedback

Momento di confronto diretto tra Responsabile e Collaboratore

«Al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, l'Istituto prevede la regolare attuazione di momenti di feedback attraverso la possibilità di svolgere dei colloqui diretti fra valutatore e valutato aventi ad oggetto il proprio ruolo nella organizzazione, possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi, i margini di miglioramento individuale, la gestione della performance»

«I momenti di confronto sono previsti in sede di definizione degli obiettivi (colloquio iniziale), in fase di monitoraggio intermedio (colloquio intermedio) ed infine nella fase di valutazione conclusiva (colloquio finale). I direttori delle Strutture possono prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità.»

Incontri di calibrazione

Metodologia per il **controllo incrociato** della programmazione e per la prevenzione di **distorsioni** nel processo di valutazione

*«Gli incontri di calibrazione saranno previsti nella **fase iniziale della programmazione**, in quanto servono a ponderare il contenuto degli obiettivi che ciascun Responsabile, a seconda del proprio livello condivide ed in seguito assegna al personale.»*

*«Nella **fase finale della valutazione**, servono, invece, a calibrare le valutazioni finali all'interno della stessa articolazione organizzativa. In questo modo i valutatori possono confrontarsi con il fine di favorire sia una differenziazione dei giudizi, ma anche di neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo.»*

«A titolo esemplificativo saranno previsti incontri tra i Direttori delle Sezioni dell'Istituto e tra i Direttori delle Strutture e i Responsabili dei Servizi.»

La valutazione

La normativa prevede in modo esplicito la **differenziazione delle valutazioni**

<i>risultato indicatore/comportamento</i>	<i>valutazione</i>
da 60% a 70%	sufficiente
da 70% a 90%	buono
da 90% a 100%	ottimo

*«Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito una **valutazione positiva** superiore a 60%.*

*Per livelli di performance inferiori a 60% l'obiettivo si intende conseguito in modo **insoddisfacente** e, dunque, non è associato ad alcun coefficiente di risultato.*

*Per livelli di performance inferiori al 40% la valutazione si considera “**valutazione negativa**”»
così come previsto dall'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009.*

Procedure di conciliazione

Procedure atte a risolvere i conflitti e prevenire l'eventuale contenzioso

- **A livello di prevenzione dei contrasti**
 - *«lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, [...]*
 - *un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, [...]*
 - *la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.»*

- **A livello di risoluzione dei conflitti**

*«[...] l'istituzione di un'apposita **Commissione per il Riesame**, nominata dal Presidente, con composizione tale da garantire l'obiettività di giudizio. Tra i componenti della commissione sarà inclusa la **Consigliera di Fiducia** e un componente del CUG.»*

I soggetti della valutazione

Laboratori

Laboratori INFN			
	Soggetti Partecipanti alla Valutazione		
<i>Soggetti valutati</i>	Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura	Responsabili di Divisione, Unità funzionali o Servizi	Direttore di Laboratorio
<i>Responsabili di Divisioni, Responsabili di Unità Funzionali, Responsabili dei Servizi secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura</i>			valuta
<i>Responsabili di Reparti, Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura</i>		valuta	
<i>Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici</i>	valuta	valuta	

I soggetti della valutazione

Sezioni

Sezioni INFN		
Soggetti Partecipanti alla Valutazione		
<i>Soggetti valutati</i>	Responsabili di Servizi o Uffici	Direttore
<i>Responsabili di Servizi, Uffici secondo l'articolazione prevista dal disciplinare organizzativo della Struttura</i>		valuta
<i>Personale IV-VIII afferente ai Servizi o Uffici</i>	valuta	valuta

indice degli argomenti

- La performance
- Il ciclo della performance e il piano della performance
- Il nuovo SMVP
- **La performance individuale**
- Applicazione e strumenti

Valutazione IV-VIII

Dipendenti IV-VIII non titolari di incarichi di responsabilità

Le componenti della valutazione:

- **PO – performance organizzativa:** peso volutamente molto basso, ma non nullo. Uguale per tutto il IV-VIII
- **OI – obiettivi individuali:** derivati dagli obiettivi di gruppo concordati tra direttore e responsabile del proprio servizio/ufficio, secondo un sistema piramidale che motiva il responsabile e ancor più il dipendente
- **CO – comportamenti organizzativi**

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Valutazione IV-VIII

- CO – comportamenti organizzativi

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

- Nella fase di colloqui iniziale responsabile e collaboratore potranno selezionare i CO sui quali effettuare la valutazione, **almeno 2**.
- La valutazione dei comportamenti organizzativi **presenta aspetti soggettivi**. La valutazione sarà congiunta tra **Resp.Serv. + Direttore** per le Sezioni e **Resp.Diretto + Resp. Divisione/Direzione** per AC e Laboratori

Valutazione IV-VIII

Gli obbiettivi individuali

- **Le fasi**

*«La gestione della performance tra i soggetti interessati prevede le fasi di **condivisione e assegnazione** degli obiettivi, la fase del **monitoraggio** e la fase finale della **misurazione e valutazione**.»*

- **Condivisione ed assegnazione**

*«... analogamente il **Direttore** di ogni singola Struttura **individua e condivide obiettivi di gruppo e individuali**, indicatori e target **con i Responsabili** a capo delle diverse unità organizzative della sua struttura, così come descritta nel disciplinare organizzativo. I **Responsabili** delle unità organizzative **concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio, obiettivi individuali che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa stessa**.»*

- **Monitoraggio**

*«L'andamento dell'esercizio annuale del ciclo della performance deve essere **monitorato almeno con cadenza semestrale**; i risultati di tale monitoraggio devono pervenire entro il mese di luglio.»*

- **Il numero**

*«Nella prima applicazione del SMVP saranno concordati **al massimo due obiettivi individuali**»*

Valutazione IV-VIII

La misurazione e la valutazione

- **Misurazione**

«La performance complessiva, espressa in percentuale, si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]/100$.»

- **Valutazione**

«Gli esiti della valutazione per come espressi nella scheda individuale, sono presentati dal valutatore in occasione di un *colloquio appositamente convocato* con il dipendente che viene valutato; la scheda viene sottoscritta dal valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione.»

- Il Responsabile concorda ed al termine valuta gli Obiettivi Individuali
- Il Responsabile e il Direttore, congiuntamente, valutano i Comportamenti Organizzativi

indice degli argomenti

- La performance
- Il ciclo della performance e il piano della performance
- Il nuovo SMVP
- La performance individuale
- **Applicazione e strumenti**

Strumenti

- **Numeri:** circa 1000 dipendenti IV-VIII (valutati), circa 300 persone con incarico di responsabilità e coordinamento (valutatori) *incluso anche I'-III per le attività gestionali e organizzative*
- **Ciclo:** definizione ed attribuzione degli obiettivi, verifica in itinere, valutazione finale, restituzione della valutazione complessiva

Tutto questo non può essere condotto con sistemi artigianali, un opportuno **supporto informatico** è necessario

- In attesa dell'adozione di opportuni supporti software saranno utilizzate schede.

Schede di valutazione

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura / Ufficio	
Valutatore (superiore gerarchico)	

Obiettivi individuali (OI)

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Risultato indicatore	Motivazioni scostamenti	Misurazione
Punteggio totale max 100%					

sono concordati al massimo due obiettivi individuali che sono valutati con lo stesso peso

Comportamenti organizzativi (CO)

Comportamento atteso	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	
Punteggio totale max 100%	

Schede di valutazione

La performance complessiva del singolo servizio-ufficio si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]$ Dove
 PO è la performance organizzativa di ente, OI sono gli obiettivi individuali e CO è il comportamento organizzativo individuale

La PO sarà disponibile entro il mese di marzo tramite comunicazione che sarà inviata a tutti i Direttori di AC e delle Strutture

La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP

Valutazione

Componente	Peso	Punteggio	Valutazione
organizzativa	20	$(1 \div 100) * 20$	
individuale	40	$(1 \div 100) * 40$	
comportamenti	40	$(1 \div 100) * 40$	
<i>Totale</i>			

Assegnazione obiettivi

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Comunicazione valutazione

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

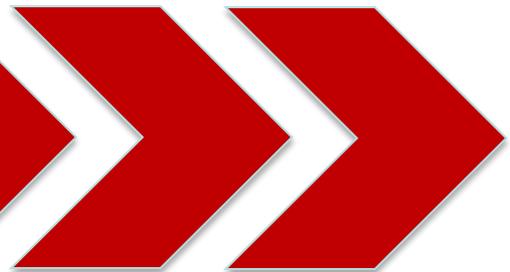
Commento finale

La valutazione, anche in ambito lavorativo, è inevitabile

un sistema che prevede la definizione delle componenti della valutazione, la condivisione degli obiettivi, la definizione delle relazioni tra responsabile e collaboratore

assicura trasparenza nelle valutazioni e salvaguardia per tutti, valutatori e valutati. Due «benefici» di valore assoluto.

Grazie per l'attenzione

The text is centered within a large red arrow pointing to the right. To the right of this arrow are two smaller, identical red arrows pointing to the right, creating a sequence of three arrows.