

30 novembre 2010

CNR

**ORGANISMO
INDIPENDENTE
VALUTAZIONE**

**“IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE:
IL CONTRIBUTO DELL’OIV CNR”**



Premessa

Il presente documento rappresenta un contributo dell'OIV rivolto all'amministrazione CNR al fine di facilitare la formulazione del sistema di misurazione della Performance dell'Ente.

A tal fine, il documento fa riferimento alle disposizioni normative contenute nei Titoli I, II e III del decreto D.Lgs. 150/2009 (anche citato nel seguito come Decreto Brunetta), nonché nelle connesse indicazioni operative riportate nelle delibere in materia prese e pubblicate dalla CiVIT¹.

Nel suddetto contesto è necessario rimarcare che:

- Il soggetto che nel CNR ricopre il duplice ruolo di attore/autore principale del Piano triennale della Performance è l'Organo di indirizzo politico amministrativo, il Consiglio di Amministrazione in questo caso, il quale, ai sensi dell'art 15 del D.Lgs. 150/2009:
 - o promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
 - o emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
 - o definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere *a)* e *b)* del D.Lgs. 150/2009;
 - o verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;

¹ Delibere CiVIT n. 89/2010, n. 112/2010 e n. 114/2010.

- o definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

Per quanto concerne il Sistema di misurazione e valutazione della performance si devono ricordare le seguenti specifiche norme contenute nell'art.7 del D.Lgs. 150/2009 e nelle indicazioni contenute nella delibera 89/2010 della CiVIT:

- Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 individua, secondo le direttive adottate dalla CiVIT e secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo suddetto articolo:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del decreto suddetto;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

- In sede di prima attuazione del decreto, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito sistema) è definito dagli Organismi indipendenti di valutazione (di seguito OIV) secondo gli indirizzi della presente delibera entro il 30 settembre 2010, in modo tale da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del D.Lgs. 150/2009). Il sistema è adottato dalle pubbliche amministrazioni con apposito provvedimento ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto suddetto, entro il 31/01/2011 e deve essere pubblicato sul sito istituzionale nonché trasmesso alla Commissione.

Si ricorda, infine, che l'OIV in data 30/09/2010 ha redatto il proprio documento riguardante la definizione del sistema e che detto documento è stato inviato sia alla CiVIT sia al Presedente del CNR.

Di conseguenza l'OIV CNR ha assolto agli obblighi derivanti dal dettato della delibera 89/2010 della CiVIT. Nel documento OIV sopra citato si illustravano le peculiarità della situazione del CNR ed il presente documento è stato redatto tenendo conto proprio delle peculiarità suddette.

1 L'albero della performance nel CNR

La performance, di cui tratta nello specifico il d.lgs. 150/2009, è essenzialmente riferita alle strutture pubbliche, cioè strutture che derivano tutto o in parte la propria dotazione non dal mercato bensì dalla legge di Bilancio approvata in Parlamento a valle della nuova legge di stabilità (L. 196/09) e che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente.

L'approccio alla costruzione del cosiddetto albero della performance, così come definito e descritto nella delibera CiVIT n.89/2010, è essenzialmente un approccio di tipo top down, in cui gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni delle istituzioni pubbliche, che forniscono un servizio, si devono incastonare nel sistema logico strutturale costituito da visione, missione e goal che caratterizza l'istituzione stessa.

Quanto sopra affermato, è chiaramente deducibile dalla definizione dell'Albero della performance dato nella delibera CiVIT n.122/2009:

Albero della performance: L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione.

L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di 'messa a sistema' delle due principali dimensioni della *performance*.

Nei fatti l'albero della performance può così essere rappresentato in forma grafica:

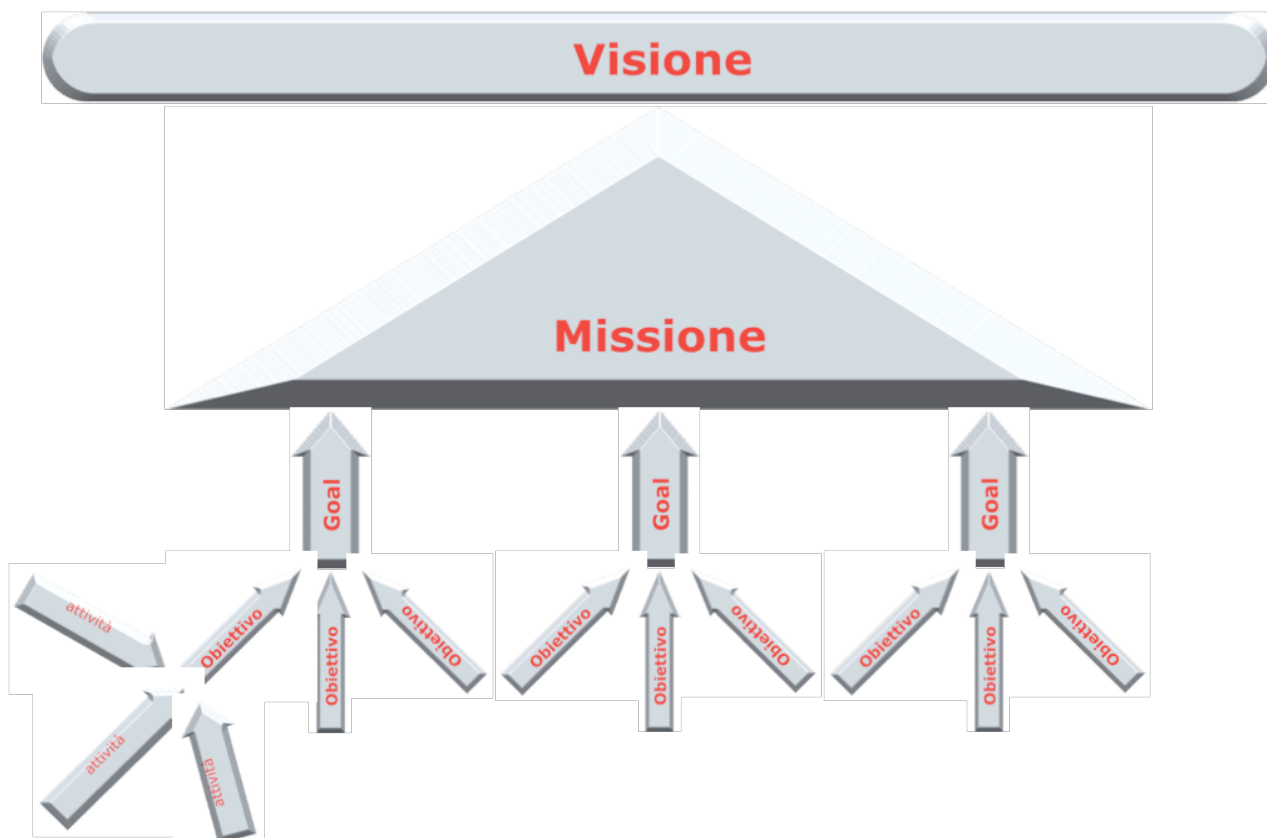


Tavola 1

Le definizioni dei termini che appaiono nel diagramma suddetto e che sono adottate nel presente documento sono le seguenti:

La **Visione** definisce lo scenario futuro che ciascun membro dell'Istituzione desidera si realizzi e la sua enunciazione ispira tutti coloro che comprendendola la accettano consapevolmente.

La **missione** identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: 'cosa e come vogliamo fare' e 'perché lo facciamo'.

Il **Goal** è uno scopo ad ampio raggio ed a lungo termine il cui raggiungimento contribuisce a poter dire compiuta la missione dell'Istituzione che li ha definiti.

L'**Obiettivo** è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre

gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Attività: sinonimo di compito, azione specifica che il personale afferente all'ufficio esegue al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura. Le azioni presuppongono che il personale dell'Ufficio possieda le competenze e le conoscenze necessarie a svolgere in qualità le azioni stesse. Le attività devono essere descritte con frasi retti da verbi declinati o all'infinito o in terza persona proprio per rimarcare la loro natura di atti in modo da distinguerle in modo chiaro dagli obiettivi, a loro volta descritti non con verbi ma con vocaboli, che tramite quelle azioni devono essere raggiunti.

È evidente che la missione del CNR è molto diversa da quelle che presuppongono la fornitura di un mero servizio, in quanto essa si richiama direttamente all'articolo 33 della Costituzione Italiana, che afferma al primo comma: *“l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento”*.

Dal principio affermato nella Costituzione deriva anche la definizione del CNR, quale Ente di Ricerca non strumentale contenuto nella legge 168/1989, dove si afferma all'art 8, comma 1:

Il CNR, l'Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN), gli Osservatori astronomici, astrofisici e vesuviano, nonché gli enti e istituzioni pubbliche nazionali di ricerca a carattere non strumentale hanno autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile ai sensi

dell'articolo 33 della Costituzione e si danno ordinamenti autonomi, nel rispetto delle loro finalità istituzionali, con propri regolamenti.

Da ciò deriva la proposizione contenente la missione (il cosiddetto mission statement) del CNR presente all'interno dell'emanando statuto dell'Ente, redatto ai sensi del D.Lgs. 213/2009, nel quale si afferma testualmente quanto segue:

Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese.

Come è chiaramente deducibile dall'enunciato della missione sopra dato non vi è un servizio, od un insieme di servizi connessi alle attività del CNR, bensì vi è l'impegno del Paese a mantenere libero l'esercizio delle attività della ricerca scientifica e di ampliamento delle frontiere della scienza, queste ultime viste come elemento di aumento del valore del sistema Paese.

In questo contesto la visione e la missione della componente gestionale amministrativa del CNR, la componente cioè direttamente investita dal D.Lgs. 150/2009, possono essere strutturate sul **principio di massima concentrazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali sulla missione primaria, la ricerca, ottimizzando in un processo continuo le attività gestionali amministrative, viste esse come strumentali alla missione primaria.**

Possibili definizioni di visione e missione della componente amministrativa in ambito CNR sono:

Visione: Un'amministrazione non intrusiva, efficiente che supporta al meglio sia la ricerca sia chi fa ricerca, che è dimensionata al minimo indispensabile e che garantisce con la sua azione sia il rispetto delle regole e le leggi vigenti nel mondo pubblico e del non profit sia la massima resa delle risorse che le sono assegnate al fine di essere amministrare.

Missione: Ridurre al minimo indispensabile la componente amministrativa, misurata in termini di risorse umane addette ad attività amministrative, tramite processi di miglioramento continuo della efficienza della componente suddetta. I nuovi processi amministrativi devono essere linearizzati e semplificati al massimo sfruttando al meglio le risorse dell'informatica, il tutto al fine di focalizzare sulla ricerca e sull'avanzamento della conoscenza la maggior frazione possibile delle risorse assegnate all'Ente.

In via di massima l'indicatore principe che dovrebbe misurare il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento assegnati alla componente gestionale amministrativa del CNR è l'entità della diminuzione del numero di addetti a tempo indeterminato e determinato impiegati in compiti amministrativi.

Stante questo quadro strategico, gli elementi del piano della performance, così come dell'albero della performance, sono di fatto traducibili in tavole di correlazione qui di seguito elencate e descritte per esteso nelle seguenti sezioni della presente relazione:

- Le tavole di correlazione attività/competenze;
- Le tavole di correlazione degli obiettivi verso personale afferente all'Ufficio;

- Gli indicatori di performance degli uffici e gli indicatori di performance individuale di Dirigenti, Direttori e personale;

Il piano e l'albero delle performance nel CNR, nonostante si sia qui soffermato ad una mancanza rilevata dall'OIV, arrivando a dare in via di puro esempio una possibile definizione di visione e missione per quanto concerne lo specifico delle attività gestionali e amministrative che devono essere svolte all'interno dell'Ente, è difficile che nasca come un ragionamento logico deduttivo a partire dalla proposizione che esplicita la visione dell'Ente stesso.

Nel caso CNR, stante la situazione dell'Ente oggi soggetto al terzo processo di riforma in undici anni (si è partiti con il D. Lgs 19/1999, si è passati per il D.Lgs. 123/2003 e ora si sta applicando il d.lgs. 213/2009), per quanto riguarda nello specifico l'applicazione alla componente gestionale/amministrativa dell'Ente dei principi e delle norme del d.lgs. 150/2009 è più **consigliabile partire dal basso (processo bottom up), prima catalogando le attività gestionali amministrative svolte nell'amministrazione centrale del CNR, lasciando per ora da parte, se non per un'attività sperimentale su un campione ristretto, la componente gestionale ed amministrativa dei dipartimenti e degli istituti di ricerca.**

Questa semplificazione della prima applicazione nel CNR del D.Lgs 150/2009 è, fra l'altro, giustificata dall'art 74, comma 4 del decreto stesso che testualmente recita quanto segue:

Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca. Resta comunque esclusa la costituzione degli Organismi di cui all'articolo 14 nell'ambito del

sistema scolastico e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale.

Si fa presente, a riguardo, che il suddetto decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, da emanarsi di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, con il quale si sarebbero dovuti determinare i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del D.Lgs 150/2009 ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca, non è stato ancora pubblicato.

2 Le tavole di correlazione attività/competenze

Per ogni ufficio oggi esistente, deve essere stilato in modo attento e analitico l'elenco delle attività che l'ufficio deve svolgere in base ai regolamenti e direttive vigenti.

L'elenco delle attività che devono essere svolte rappresenta l'elemento fondamentale e primario sulla cui base è poi possibile costruire il sistema di obiettivi da assegnare all'ufficio stesso.

Se si prende come campione l'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio, oggi afferente direttamente alla Direzione Generale, l'elenco delle attività (nel presente documento attività e compiti sono considerati sinonimi) svolte dall'ufficio è il seguente:

- curare, per le parti di competenza, la predisposizione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio da presentare al Direttore generale affinché le sottoponga per l'approvazione al Presidente dell'Ente ed al CdA;
- eseguire il controllo fabbisogno dei centri di spesa;

- collaborare, per la parte di competenza alla redazione dei piani di gestione dei centri di responsabilità dell'Ente;
- effettuare la rilevazione dei costi e dei ricavi;
- gestire liquidità di cassa;
- predisporre la bozza del conto consuntivo e del documento a consuntivo dei piani di gestione da presentare al Direttore generale affinché egli possa redigere la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici, da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione;
- mantenere i rapporti con amministrazioni vigilanti ed altri enti (MEF, SIOPE, bilancio-enti, sistema statistico nazionale) in materia di bilancio e di contabilità pubblica ed altre materie espressamente individuate dalla Direzione Generale e dagli Organi di Governo dell'Ente;
- effettuare, per le parti di competenza, studi ed analisi sulle metodologie di gestione della contabilità pubblica sulla cui base presentare proposte per la predisposizione di nuovi regolamenti dell'Ente finalizzate o all'adeguamento dei regolamenti vigenti a nuove normative o ad ottimizzare, snellire, rendere più efficienti e meno costosi i processi di formulazione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio;
- effettuare studi ed analisi, per la parte di competenza, tesi a ottimizzare, integrare, snellire e rendere più efficienti i sistemi informativi preposti alla gestione del bilancio.

Tutte queste attività, per essere svolte, presuppongono delle competenze ovvero conoscenze che devono essere possedute dal personale che quelle attività devono svolgere.

Quindi, sulla base dell'elenco di attività/compiti, il dirigente dell'Ufficio deve costruire la prima tavola di correlazione fra le attività che l'ufficio cui esso è preposto deve svolgere e le competenze che lui stesso ritenga necessarie per svolgere le attività e che siano presenti effettivamente nell'ufficio stesso. La tavola deve avere la forma seguente:

		COMPETENZE								
		Competenza 1	Competenza 2	Competenza 3	Competenza 4	Competenza 5	Competenza 6	Competenza 7	Competenza 8	Competenza 9
COMPITI/ATTIVITA'	Curare, per le parti di competenza, la predisposizione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio da presentare al Direttore generale affinché le sottoponga per approvazione al Presidente dell'Ente ed al CdA;		X					X		
	eseguire il controllo fabbisogno dei centri di spesa	X					X			X
	collaborare, per la parte di competenza alla redazione dei piani di gestione dei centri di responsabilità dell'Ente;			X						
	effettuare la rilevazione dei costi e dei ricavi;							X		
	gestire liquidità di cassa								X	
	predisporre la bozza del conto consuntivo e del documento a consuntivo dei piani di gestione da presentare al Direttore generale affinché egli possa redigere la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici, da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione;					X				
	mantenere i rapporti con amministrazioni vigilanti ed altri enti (SIOPE, bilancio-enti, sistema statistico nazionale) in materia di bilancio e di contabilità pubblica ed altre materie espressamente individuate dalla Direzione Generale e dagli Organi di Governo dell'Ente;	X								
	effettuare, per le parti di competenza, studi ed analisi sulle metodologie di gestione della contabilità pubblica sulla cui base presentare proposte per la predisposizione di nuovi regolamenti dell'Ente finalizzate o all'adeguamento dei regolamenti vigenti a nuove normative o ad ottimizzare, snellire, rendere più efficienti e meno costosi i processi di formulazione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio;				X		X			
effettuare studi ed analisi, per la parte di competenza, tesi a ottimizzare, integrare, snellire e rendere più efficienti i sistemi informativi preposti alla gestione del bilancio.	X									

Tavola 2

In questa tavola non è ammessa la presenza o di colonne prive di almeno un marker X ovvero di righe prive di almeno uno analogo marker.

Laddove esistesse una colonna non contenente nemmeno una X, ciò starebbe a significare che la competenza indicata come capo colonna non è richiesta per svolgere nessuno dei compiti assegnati all'ufficio e, di conseguenza, la competenza stessa è di fatto inutile.

Per converso, laddove esistesse, invece, una riga non contenente nemmeno una X, ciò starebbe a significare che la attività indicata come capo riga non è supportata

da nessuna delle competenze presenti nell'ufficio e, pertanto, o detta attività non potrebbe essere svolta ovvero l'attività non deve essere svolta perché divenuta, ad esempio, obsoleta.

Costruito con attenzione, sia l'elenco dei compiti/attività sia la tavola di correlazione attività competenze, il dirigente dell'Ufficio deve compilare una seconda tavola di correlazione, quella in cui sono esplicitate per ciascun dipendente afferente all'ufficio le competenze da detto dipendente possedute. La tavola dovrebbe essere del tipo di quella data nell'immediato seguito:

		PERSONALE AFFERENTE ALL'UFFICIO											
		UdP 1	UdP 2	UdP 3	UdP 4	UdP 5	UdP 6	UdP 7	UdP 8	UdP 9	UdP 10	UdP 11	UdP 12
COMPITI/ATTIVITA'	Competenza 1		X					X					
	Competenza 2	X											X
	Competenza 3			X			X		X				
	Competenza 4		X										
	Competenza 5				X							X	
	Competenza 6												
	Competenza 7	X	X							X			
	Competenza 8					X					X		
	Competenza 9	X											

Tavola 3

Anche in questo caso, una riga od una colonna privo di almeno un marker X sta ad indicare una criticità. Se un'unità di personale non ha almeno una X significa che esso non possiede nessuna delle competenze necessarie per svolgere le attività/compiti assegnate all'Ufficio, mentre se una competenza non è marcata da una X significa che non vi è nessuno nell'ufficio capace di svolgere le attività per cui è espressamente richiesta la competenza suddetta.

Costruite le due tavole suddette e posto che la redazione delle stesse non indichi l'esistenza di alcuna criticità è possibile costruire la terza e più importante tavola di correlazione quella attività/compiti verso unità di personale presenti nell'ufficio.

Si deve notare che questa tavola è logicamente connessa alle altre due e che essa deve essere coerente con i contenuti delle due tavole suddette (tavola 2 e tavola 3). La tavola in questione deve così essere formata:

		PERSONALE AFFERENTE ALL'UFFICIO												Numero di UdP che presidiano le attività da svolgere	
		UdP 1	UdP 2	UdP 3	UdP 4	UdP 5	UdP 6	UdP 7	UdP 8	UdP 9	UdP 10	UdP 11	UdP 12		
COMPITI/ATTIVITA'	Curare, per le parti di competenza, la predisposizione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio da presentare al Direttore generale affinché le sottoponga per l'approvazione al Presidente dell'Ente ed al CdA;			30,00%											0,3
	eseguire il controllo fabbisogno dei centri di spesa	20,00%													0,2
	collaborare, per la parte di competenza alla redazione dei piani di gestione dei centri di responsabilità dell'Ente;														0
	effettuare la rilevazione dei costi e dei ricavi;		25,00%												0,25
	gestire liquidità di cassa														0
	predisporre la bozza del conto consuntivo e del documento a consuntivo dei piani di gestione da presentare al Direttore generale affinché egli possa redigere la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici, da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione;														0
	mantenere i rapporti con amministrazioni vigilanti ed altri enti (SIOPE, bilancio-enti, sistema statistico nazionale) in materia di bilancio e di contabilità pubblica ed altre materie espressamente individuate dalla Direzione Generale e dagli Organi di Governo dell'Ente;	65,00%	45,00%												1,1
	effettuare, per le parti di competenza, studi ed analisi sulle metodologie di gestione della contabilità pubblica sulla cui base presentare proposte per la predisposizione di nuovi regolamenti dell'Ente finalizzate o all'adeguamento dei regolamenti vigenti a nuove normative o ad ottimizzare, snellire, rendere più efficienti e meno costosi i processi di formazione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assestamento di bilancio;														0
effettuare studi ed analisi, per la parte di competenza, tesi a ottimizzare, integrare, snellire e rendere più efficienti i sistemi informativi preposti alla gestione del bilancio.	15,00%													0,15	
Totali di controllo	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2	

Tavola 4

Ogni casella della tavola rappresenta la percentuale di tempo che una data unità di personale dedica all'espletamento di un dato compito.

L'ultima colonna della tavola dà il numero di unità di personale equivalente che sono addette allo svolgimento di ognuna delle attività/compiti assegnate all'ufficio, mentre l'ultima riga che rappresenta la somma delle percentuali di tempo dedicati da ciascun'unità di personale ad ognuna delle attività assegnate all'ufficio ci si aspetta che sommi a 100. Laddove ciò non fosse, posto che una singola unità di personale non può essere dedicata più del suo 100% a svolgere una o più attività, e risultassero dei numeri inferiori al 100%, ciò starebbe a significare che la persona in questione non è completamente impiegata e potrebbe essere assegnata allo svolgimento di altri compiti.

E' inutile rimarcare come **queste tre tavole rappresentino uno snodo fondamentale, sia per capire l'organizzazione dell'ufficio sia per arrivare a valutare individualmente sia il direttore dell'Ufficio stesso che il personale ad esso afferente.**

3 Le tavole di correlazione obiettivi verso personale afferente all'Ufficio.

La definizione degli obiettivi annuali e triennali da immettere nel piano triennale della Performance è un processo interattivo che porta alla definizione degli stessi entro la fine di ogni anno. Gli attori del suddetto processo di definizione del piano, in ordine gerarchico, sono:

- il CdA che deve dare le indicazioni preliminari per la stesura del Piano e che lo adotta formalmente ogni anno;
- in catena gerarchica il direttore generale, i dirigenti/direttori delle Direzioni Centrali, i dirigenti/direttori degli Uffici ed il personale in detti uffici operanti.

Gli obiettivi devono descrivere con vocaboli precisi il “prodotto” che dà sostanza all'obiettivo stesso e non le attività che devono essere svolte per raggiungerlo².

In questo documento si prendono in considerazione le sole strutture dell'ente completamente focalizzate sulle attività gestionali/amministrative, lasciando ad una seconda e più complessa fase di analisi, le componenti miste, tipo gli istituti ed i dipartimenti, nei quali vengono svolte sia attività amministrative sia attività di ricerca.

E', inoltre, essenziale che vengano chiaramente differenziate e distinte due tipologie di obiettivi: **gli obiettivi finalizzati alla conservazione e mantenimento della struttura e gli obiettivi di miglioramento della struttura stessa.**

² Di fatto è bene che l'obiettivo debba essere descritto con vocaboli e non con verbi coniugati all'infinito od in terza persona.

Per capire meglio le differenze, si prenda sempre come esempio il già citato Ufficio incaricato di redigere il Bilancio preventivo dell'Ente da inviare per approvazione all'Organo di Governo.

La stesura del Bilancio preventivo è una attività a ciclo periodico che, ogni anno, deve portare in una data certa, fissata da norme di legge, al bilancio preventivo da consegnarsi all'organo di governo dell'istituzione affinché esso lo approvi.

Il fissare come obiettivo "*un Bilancio correttamente redatto in tempi certi*" è cosa certamente giusta, però è certo che il documento rientra tra ciò che deve essere necessariamente curato. È certo che, se lo stesso non venga redatto, non solo potrebbe comportare per l'ufficio non raggiungere l'obiettivo e, quindi, il non ricevere un premio ma, stante la natura obbligatoria del documento, la mancata stesura entro i termini imposti dalle norme vigenti, potrebbe addirittura causare per il dirigente la perdita dell'incarico di direzione e per il personale afferente l'applicazione di una vera e propria sanzione.

In generale, si deve anche notare come gli obiettivi finalizzati alla conservazione e mantenimento della struttura siano raggiunti tramite l'espletamento di quelle che vengono chiamate attività correnti.

Differenti sono gli obiettivi di miglioramento, in quanto il non raggiungimento degli stessi sta ad indicare che, al massimo, la situazione non si distacca da uno status quo che è per definizione accettato. Il raggiungimento di un obiettivo di miglioramento comporta, da parte di chi se ne assume il carico, la parallela assunzione di un rischio concertato con i vertici dell'amministrazione. Quanto più alto è il rischio, associato al raggiungimento di un obiettivo di miglioramento, tanto più alto ed intenso deve essere il lavoro dell'ufficio che lo voglia raggiungere, quanto più alto è, o almeno dovrebbe essere, il premio spettante al personale dell'ufficio stesso nel caso in cui l'obiettivo venga raggiunto. Però è anche certo che il non raggiungimento di un obiettivo di miglioramento deve comportare unicamente la non

assegnazione di un premio e non può essere causa di applicazione di eventuali sanzioni, a meno che l'organo di governo non dichiarare cogente quell'obiettivo.

E' ragionevole ipotizzare che su ogni ufficio, e conseguentemente su ogni dirigente o persona afferente all'ufficio stesso, vengano a gravare gli oneri (e gli onori) sia del raggiungimento di obiettivi finalizzati alla conservazione ed al mantenimento della struttura, sia del raggiungimento di obiettivi finalizzati al miglioramento della struttura stessa.

Ciò in termini comuni sta a significare che un ufficio deve portare avanti sia le cosiddette attività correnti sia attività nuove che dovrebbero essere destinate a raggiungere gli obiettivi di miglioramento.

A regime, nel Piano della performance, ai fini della distribuzione delle premialità, dovrebbero assumere un ruolo rilevante, se non addirittura preminente, gli obiettivi di miglioramento, mentre la gestione degli obiettivi di mantenimento, in quanto il connesso raggiungimento è più legato a sanzioni che non a premi, deve essere lasciata alle decisioni prese dall'Organo di governo e dai componenti della catena gerarchica di comando presente ed attiva nell'amministrazione dell'ente.

Pertanto, è ipotizzabile che il Piano della performance debba con prevalenza riguardare obiettivi dinamici di miglioramento, cui legare la premialità, per affiancare poi, ma con minore peso, i pur importanti e fondamentali obiettivi di mantenimento.

In questo ambito, la prima tavola che si deve costruire e che deve essere adottata dal CdA, assieme all'approvazione del piano della performance, è la tavola degli obiettivi e degli indicatori a detti obiettivi connessi, definiti per ciascuna struttura amministrativa presente nell'ente. E' bene che ogni indicatore di performance sia basato su una scala unica, che va da 0 a 100, in quanto ciò permette facilmente di fondere un insieme di indicatori in un indicatore unico complessivo tramite il metodo delle somme pesate. La tavola obiettivi ed indicatori dovrebbe assumere la forma data nella seguente tavola 5.

		Caratteristiche degli obiettivi ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D.Lgs 150/2009									
Obiettivi	Tipo di Indicatore	Formula	Nota descrittiva	rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;	specifici e misurabili in termini concreti e chiari,	tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;	commisurati ai valori di riferimento derivanti da <i>standard</i> definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;	confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente	correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili	
obiettivi di mantenimento	una bozza di Bilancio Preventivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di dicembre dell'anno precedente a quello di pertinenza del bilancio stesso	Sì/No	0 o 100	Parametro 100 per il documento presentato nel mese di dicembre al Diretto Generale e da questo ritenuto valido							
	una bozza di Bilancio Consuntivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di luglio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso	Sì/No	0 o 100	Parametro 100 per il documento presentato nel mese di dicembre al Diretto Generale e da questo ritenuto valido							
	ob n										
Obiettivi di miglioramento	Il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio Consuntivo del CNR fissato al maggio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso	%	100 - 100*(n. giorni di ritardo rilevati / n. massimo di giorni di ritardo ammissibili)	si ottiene un parametro indicatore che va da 0 a 100. 100 valore massimo se il documento è presentato nel maggio. Il valore si abbassa in via continua fino ad arrivare a 0.							
	Il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio preventivo del CNR fissato all'ottobre dell'anno precedente a quello di pertinenza del bilancio stesso	%	100% - 100*(n. giorni di ritardo rilevati / n. massimo di giorni di ritardo ammissibili)	si ottiene un parametro indicatore che va da 0 a 100. 100 valore massimo se il documento è presentato nel maggio. Il valore si abbassa in via continua fino ad arrivare a 0.							
	Documento contenente l'analisi concettuale che deve essere posta alla base del disegno delle modifiche da apportare ai programmi S.W di contabilità che governano le attività di Back Office portate avanti dall'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio aventi lo scopo di aumentare gli automatismi ed snellire i processi con conseguente diminuzione del numero degli addetti alle attività stesse di due anni uomo equivalenti/anno solare a parità di impiego risorse esterne (diminuzione degli addetti dell'ufficio di due unità di personale a tempo determinato od indeterminato a parità di impiego risorse esterne da riversare in ricerca). Il documento deve essere presentato nel mese di settembre dell'anno di riferimento e deve ricevere una valutazione positiva da parte del Direttore Generale.	Sì/No	da 0 a 100	Parametro 100 per il documento presentato nel mese di dicembre al Diretto Generale e da questo ritenuto valido							
	ob n										

Tavola 5

Nella tavola 5 sono contenuti:

- gli obiettivi dell'Ufficio preso come campione, distinti in obiettivi di mantenimento ed obiettivi di miglioramento;
- gli indicatori, anche più d'uno per obiettivo, con cui tracciare nel tempo il processo di raggiungimento dell'obiettivo;
- una colonna che contiene la descrizione ed il rationale alla base della scelta del singolo obiettivo e del connesso indicatore;
- in aggiunta è stato dato adeguato spazio alle caratteristiche di ciascun obiettivo proposto, assumendo come base le caratteristiche indicate all'art. 5, comma 2 del D.Lgs 150/2009.

Questa tavola deve essere redatta, per ciascun ufficio e ciascuna direzione centrale dell'amministrazione, tramite l'opera del direttore generale, dei dirigenti/direttori delle direzioni centrali, dei dirigenti/direttori degli uffici e del personale in detti uffici operanti.

Se le tavole sono concertate fra tutti i soggetti sopra indicati è certamente cosa buona, ma il concerto non deve essere un obbligo fonte di paralisi e veti incrociati. Pertanto è essenziale, comunque, che venga dato tempo ad un approfondito confronto fra i soggetti e che, laddove non venga raggiunta una qualsivoglia forma di condivisione, i dirigenti, rispettando la scala gerarchica, debbano arrivare ad assumersi la responsabilità di fissare in ogni caso gli obiettivi rendendoli noti ex ante al personale afferente all'Ufficio.

Il CdA, dovendo adottare con una propria delibera il Piano delle Performance, può esso stesso variare alcuni degli obiettivi proposti laddove non li ritenesse coerenti con le indicazioni emanate ex ante rispetto alla redazione del Piano suddetto; però anche questa evenienza deve poter prevedere un momento di confronto, almeno con il direttore generale ed i dirigenti delle direzioni centrali dell'Ente.

Alla tavola di descrizione degli obiettivi deve essere allegata la tavola che indica per ogni obiettivo le attività che devono essere svolte per raggiungere l'obiettivo stesso:

	Obbiettivi di Mantenimento della struttura					Obiettivi di miglioramento della performance			
	un bozza di Bilancio Preventivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di dicembre dell'anno precedente a quello di pertinenza del Bilancio stesso	una bozza di Bilancio Consuntivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di luglio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso				Il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio Consuntivo del CNR fissato al maggio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso	il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio preventivo del CNR fissato all'ottobre dell'anno precedente a quello di pertinenza del bilancio stesso	Documento contenente l'analisi concettuale che deve essere posta alla base del disegno delle modifiche da apportare ai programmi S/W di contabilità che governano le attività di Back Office portate avanti dall'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio aventi lo scopo di aumentare gli automatismi ed snellire i processi con conseguente diminuzione del numero degli addetti alle attività stesse di due anni uomo equivalenti/anno solite a parità di impiego risorse esterne (diminuzione degli addetti dell'ufficio di due unità di personale a tempo determinato od indeterminato a parità di impiego risorse esterne da riversare in ricerca). Il documento deve essere presentato nel mese di settembre dell'anno di riferimento e deve ricevere una valutazione positiva da parte del Direttore Generale.	
Comiti/Attività	* Curare, per le parti di competenza, la predisposizione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assettamento di bilancio da presentare al Direttore generale affinché le sottoponga per l'approvazione al Presidente dell'Ente ed al CMA;	X	X				X	X	
	* eseguire il controllo fabbisogno dei centri di spesa								
	* collaborare, per la parte di competenza alla redazione dei piani di gestione dei centri di responsabilità dell'Ente;								
	* effettuare la rilevazione dei costi e dei ricavi;								
	* gestire liquidità di cassa								
	* predisporre la bozza del conto consuntivo e del documento a consuntivo dei piani di gestione da presentare al Direttore generale affinché egli possa redigere la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici, da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione;								
	* mantenere i rapporti con amministrazioni vigilanti ed altri enti (SIOPE, bilancio-enti, sistema statistico nazionale) in materia di bilancio e di contabilità pubblica ed altre materie espressamente individuate dalla Direzione Generale e dagli Organi di Governo dell'Ente;								
	* effettuare, per le parti di competenza, studi ed analisi sulle metodologie di gestione della contabilità pubblica sulla cui base presentare proposte per la predisposizione di nuovi regolamenti dell'Ente finalizzate o all'adeguamento dei regolamenti vigenti a nuove normative o ad ottimizzare, snellire, rendere più efficienti e meno costosi i processi di formulazione delle bozze di bilancio preventivo, consuntivo, delle proposte delle variazioni di bilancio, della bozza di bilancio pluriennale e delle proposte di assettamento di bilancio;								
* effettuare studi ed analisi per la parte di competenza, tesi a ottimizzare, integrare, snellire e rendere più efficienti i sistemi informativi preposti alla gestione del bilancio;								X	

Tavola 6

Da ultimo deve essere compilata la tavola che indica per ogni obiettivo le unità di personale dell'ufficio dedicate al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Si ricorda che la compilazione della tavola 7 è logicamente connessa ai contenuti della tavola 3.

La formulazione della tavola 7 è tale che, dai dati in essa contenuti, si possono dedurre i costi pieni (i cosiddetti full cost), che devono essere sostenuti per il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi assegnati alla struttura. Ciò al fine di permettere di fare, a chi di dovere, delle considerazioni sulla effettiva economicità dei processi di raggiungimento di ciascun obiettivo. Questo punto è essenziale se si vuole legare in modo organico e corretto la formulazione del piano della performance con la formulazione del Bilancio preventivo dell'Ente strutturato per centri di responsabilità e di costo. **Lo strumento con il quale è possibile la congiunzione tra piano della performance e bilancio preventivo potrebbe essere la Relazione programmatica del Presidente, documento già previsto negli allegati al bilancio, attraverso il quale l'organo di vertice è in grado di delineare le principali caratteristiche dell'azione amministrativa, fissando le priorità programmatiche sia per l'attività istituzionale sia per l'azione amministrativa.**

Si ricorda infine che queste tavole dovranno essere compilate anche in fase di consuntivo all'atto della redazione della performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs 150/2009. I dati di costo, quindi, possono essere inclusi fra gli indicatori atti a valutare sia le performance di struttura sia quelle individuali.

	Obbiettivi di mantenimento della struttura			Obiettivi di miglioramento della performance				Percentuale totale	Numero medio giorni presenza della udp nei due anni precedenti	Costo annuo indicativo della singola udp
	una bozza di Bilancio Preventivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di dicembre dell'anno precedente a quello di pertinenza del Bilancio stesso	una bozza di Bilancio Consuntivo del CNR presentato al Direttore Generale per il seguito di competenza nel mese di luglio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso		Il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio Consuntivo del CNR fissato al maggio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso	il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio preventivo del CNR fissato all'ottobre dell'anno precedente a quello di pertinenza del bilancio stesso	Documento contenente l'Analisi concettuale che deve essere posta alla base del disegno delle modifiche da apportare ai programmi S/W di contabilità che governano le attività di Back Office portate avanti dall'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio aventi lo scopo di aumentare gli automatismi ed snellire i processi con conseguente diminuzione del numero degli addetti alle attività stesse di due anni sono equivalenti/anno solare a parità di impiego risorse esterne (diminuzione degli addetti dell'ufficio di due unità di personale a tempo determinato od indeterminato a parità di impiego risorse esterne da riversare in ricerca) Il documento deve essere presentato nel mese di settembre dell'anno di riferimento e deve ricevere una valutazione positiva da parte del Direttore Generale.				
Personale afferente all'Ufficio	<i>Unità di personale 1</i>	15,00%	20,00%		50,00%	15,00%		100,00%	158	
	<i>Unità di personale 2</i>									
	<i>Unità di personale 3</i>									
	<i>Unità di personale 4</i>									
	<i>Unità di personale 5</i>									
	<i>Unità di personale 6</i>									
	<i>Unità di personale 7</i>									
	<i>Unità di personale 8</i>									
	<i>Unità di personale 9</i>									
Risorse esterne	<i>Servizi Tecnici per €</i>									
	<i>OUTSOURCING per €</i>									
	<i>Consulenze per €....</i>									

Tavola 7

4 Gli indicatori di performance di uffici ed indicatori di performance individuale di Dirigenti, Direttori e personale.

Una volta costruite e possibilmente condivise le precedenti tavole (da tavola 2 a tavola 7), la cui struttura è stata sinteticamente descritta, si hanno tutti gli elementi per costruire, a preventivo, il piano delle performance delle unità organizzative - la Direzione Generale, le Direzioni Centrali, gli Uffici ed altre strutture tecniche - in cui è articolata l'amministrazione centrale del CNR (componente quest'ultima che è certo debba apparire sia nel piano della performance ex ante sia nella futura relazione sulla performance ex post). Ancora una volta, è opportuno restringere la misurazione e la valutazione della componente gestionale amministrativa delle strutture che fanno primariamente ricerca (Istituti e Dipartimenti) alla realizzazione di un sistema di valutazione prototipale, che si armonizzi con la valutazione di merito puramente scientifico che, a propria volta, deve essere fatta in base al regolamento dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca, di cui all'articolo 3, comma 1, lett. c) del decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 76. In questo settore, per il prossimo biennio 2011-2012, è forse consigliabile basare il sistema di valutazione prototipale su un campione ristretto, benché significativo, di istituti e dipartimenti. Il piano della performance e la suddetta correlata relazione, servono a determinare, rispettivamente ex ante ed ex post, gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti/direttori degli uffici e da questi ultimi assegnati ad ogni singola unità di personale afferente agli uffici cui essi stessi sono preposti.

Di conseguenza, **per poter ipotizzare obiettivi di tipo individuale si devono poter aggiungere agli indicatori che sono connessi al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture, anche altri indicatori di natura essenzialmente diversa, con i quali si vadano a misurare i comportamenti organizzativi dei**

singoli. Nel seguito è data un'indicazione di quali possano essere questi indicatori e di come detti indicatori possano essere sintetizzati in pochi indicatori globali.

4.1 Indicatori di struttura

Laddove si seguano le indicazioni date in precedenza sulla natura degli indicatori, legati agli obiettivi di miglioramento, l'indice complessivo di performance della struttura deve essere basato solo sul raggiungimento parziale o totale degli obiettivi di miglioramento stessi. La tavola 8 rappresenta un modo per ricavare l'indicatore di performance complessivo di struttura, da calcolarsi tramite una somma pesata degli indicatori di raggiungimento dei singoli obiettivi di miglioramento.

L'indicatore complessivo non è altro che la somma degli indicatori del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi di miglioramento, moltiplicato ciascuno per un peso che ne indica l'importanza ovvero la priorità.

Obiettivi di miglioramento della performance				
	Il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio Consuntivo del CNR fissato al maggio dell'anno seguente a quello di pertinenza del bilancio stesso	il mese di consegna al Direttore Generale della bozza di Bilancio preventivo del CNR fissato all'ottobre dell'anno precedente a quello di pertinenza del bilancio stesso	Documento contenente l'Analisi concettuale che deve essere posta alla base del disegno delle modifiche da apportare ai programmi S/W di contabilità che governano le attività di Back Office portate avanti dall'Ufficio Contabilità Generale e Bilancio aventi lo scopo di aumentare gli automatismi ed snellire i processi con conseguente diminuzione del numero degli addetti alle attività stesse di due anni uomo equivalenti/anno solare a parità di impiego risorse esterne (diminuzione degli addetti dell'ufficio di due unità di personale a tempo determinato od indeterminato a parità di impiego risorse esterne da riversare in ricerca). Il documento deve essere presentato nel mese di settembre dell'anno di riferimento e deve ricevere una valutazione positiva da parte del Direttore Generale.	Totale pesi per controllo (pari a 1)
Pesi	0,6	0,3	0,1	1
Indicatori	95	85	0	
		Indicatore di performance complessivo dell'Ufficio		
		82,5		

Tavola 8

4.2 Indicatori di performance individuale di Dirigenti e Direttori

Gli indicatori di performance individuale del dirigente/direttore devono tener conto sia di un mix di indicatori, che determinano le capacità e le attitudini del singolo, sia dell'indicatore complessivo di performance della struttura cui il Dirigente/direttore è preposto.

In questo documento si presenta un semplice esempio su come gestire in questa delicata fase proponendo un percorso valido dal punto di vista logico complessivo. Ovviamente la scelta definitiva di specifici indicatori, e dei relativi pesi, è lasciata all'amministrazione.

Si propone uno schema di giudizio del singolo basato sui seguenti sei indicatori cui assegnare, a seconda della performance, cinque differenti valori:

	Insufficiente	sufficiente	buona	distinta	ottima
capacità di motivare il personale	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di risolvere i contenzioni sorti all'interno dell'ufficio	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di impartire indicazioni chiare al personale	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00

Tavola 9

L'assegnazione motivata dei valori numerici agli indicatori deve essere effettuata dal superiore gerarchico del dirigente, seguendo procedure trasparenti che contemplino il confronto valutatore/valutato e la risoluzione di eventuali contenziosi

da regolare con appositi sistemi di conciliazione. Il dirigente apicale del CNR deve essere valutato dal CdA con il supporto dell'OIV.

Una volta assegnati i valori ai sei parametri, utilizzando il rating suggerito in tavola 9, si ricava il valore dell'indicatore complessivo di performance del singolo dirigente tramite un processo matematicamente lineare, simile a quello sopra descritto, i cui risultati sono dati in tabella 10.

I pesi relativi dei diversi indicatori sono assolutamente indicativi e devono essere scelti dall'amministrazione all'atto della formulazione del piano della performance e dei suoi aggiornamenti secondo le procedure previste dal D.Lgs 150/2009.

In aggiunta ai 6 indicatori contenuti in tabella, dati come esempio, l'amministrazione potrebbe scegliere anche fra i seguenti indicatori di comportamento manageriale:

- Capacità di delegare;
- Capacità di valutare i sottoposti;
- Capacità nel trattare le materie connesse alla sicurezza;
- Capacità nel trattare materie amministrative e gestionali complesse;
- Leadership;
- Capacità di organizzare il lavoro dei sottoposti;
- Capacità di supervisionare il lavoro dei sottoposti;
- Capacità di addestrare i sottoposti e di svilupparne le capacità;

indicatore della performance individuale del dirigente								
	Indicatore di performance complessivo dell'Ufficio	capacità di motivare il personale	capacità di risolvere i contenzioni sorti all'interno dell'ufficio	capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti	capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti	capacità di impartire indicazioni chiare al personale	capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività	Totale pesi
pesi	0,50	0,05	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
valore indicatore	82,50	80,00	60,00	60,00	60,00	0,00	60,00	
valore indicatore pesato	41,25	4,00	6,00	9,00	6,00	-	3,00	69,25
Valore indicatore individuale complessivo	69,25							

Tavola 10

4.3 Indicatori di performance individuale del personale

Assolutamente parallela a quella per i dirigenti è la procedura qui suggerita, necessaria per arrivare ad assegnare un valore all'indicatore di performance individuale di ogni singola persona afferente ad un ufficio. Cambiano gli indicatori di performance, ma non la logica del processo. I valori agli indicatori individuali di performance, alle singole unità di personale, sono assegnati dal dirigente/direttore dell'Ufficio stesso con le stesse procedure trasparenti che contemplino il confronto valutato/valutatore e la risoluzione di eventuali contenziosi. Si ricorda, infine, che i risultati delle singole udp devono tenere anche conto dei contenuti della tabella 8.

Le relative tabelle sono date nel seguito.

	Insufficiente	sufficiente	buona	distinta	ottima
Produttività	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
Qualità del lavoro	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
Spirito di Iniziativa	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di fare squadra	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
capacità di risolvere i problemi in autonomia	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00
Capacità di adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti	0,00	60,00	70,00	80,00	100,00

Tavola 11

indicatore della performance individuale del personale non dirigenziale								
	Indicatore di performance complessivo dell'Ufficio	Produttività	Qualità del lavoro	Spirito di Iniziativa	capacità di fare squadra	capacità di risolvere i problemi in autonomia	Capacità di adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti	Totale pesi
pesi	0,30	0,10	0,20	0,10	0,15	0,05	0,10	1,00
valore indicatore	82,50	80,00	60,00	60,00	60,00	0,00	60,00	
valore indicatore pesato	24,75	8,00	12,00	6,00	9,00	-	6,00	65,75
Valore indicatore individuale complessivo	65,75							

Tavola 12

In aggiunta ai fattori contenuti nella tavola 11 è possibile prendere in considerazione i seguenti altri items:

- Fattori da valutarsi in modo qualitativo:
 - Capacità di analisi;
 - Attitudine e competenza;
 - Skill nella comunicazione;
 - Creatività;
 - Capacità di prendere decisioni;
 - Capacità di sostenere delle responsabilità;
 - Capacità di iniziativa nel raggiungere uno specifico obiettivo;
 - Capacità di giudicare e valutare gli altri;
 - Capacità di ragionare in modo logico;
 - Lealtà all'organizzazione;
 - Capacità nel trovare le motivazioni utili al raggiungimento dell'obiettivo assegnato;
 - Capacità di negoziazione;
 - Capacità di presentare materiale in forma orale e/o scritta;
 - Capacità di persuadere gli altri;
 - Capacità di presentazione di materie specifiche;
 - Alti standard Etici e professionali;
 - Capacità nel gestire una segreteria o partecipare ai lavori della stessa;
 - Capacità di apprendimento di nuove materie;
- Fattori da valutarsi in modo quantitativo:
 - Accuratezza e precisione;
 - Capacità di utilizzare l'informatica;
 - Capacità nel gestire risorse e nel limitare i costi;
 - Conoscenza del compito che deve essere espletato e dell'Ente;
 - Capacità di pianificazione delle attività;

- Capacità nella formulazione degli obiettivi;
- Competenze tecniche;
- Capacità nello stabilire le priorità e nella gestione dei tempi;
- Abitudini di lavoro; puntualità e presenza.

Si deve, infine, ricordare che in fase di valutazione a consuntivo dell'unità di personale è altamente consigliabile che, a tutti i numeri con cui l'unità stessa viene ad essere valutata, debba affiancarsi necessariamente una scheda individuale che contenga i giudizi per esteso che hanno condotto chi di dovere a dare quei numeri. In appendice è dato un esempio di questo tipo di scheda nella quale sono dati alcuni esempi di considerazioni che dovrebbero essere fatte per supportare l'assegnazione del valore agli indicatori prescelti.

5 Conclusioni

Nelle sezioni precedenti è stato descritto ciò che logicamente deve essere contenuto nei “mattoni” con cui andare a costruire il sistema di misurazione su cui andare a fondare sia l'albero delle performance sia il cuore del piano delle performance per ciò che concerne, in particolare, le strutture a preminente vocazione gestionale/amministrativa presenti nel CNR.

Sono stati dati alcuni possibili esempi sul come dare un contenuto operativo e concreto a quegli elementi base ma di più non è possibile fare per i tre seguenti motivi:

- Il sistema di misurazione non deve essere imposto all'amministrazione da un soggetto terzo esterno, pur se competente, ma deve essere una creazione dell'amministrazione stessa la quale, proprio perché profondamente consapevole delle proprie caratteristiche specifiche, si dota di un sistema di misurazione della propria performance che tenga conto in modo corretto di quelle caratteristiche peculiari e sul quale possa basarsi il processo di valutazione del merito del proprio personale.

Il compito dell'OIV, in questo contesto, non può essere che quello di dare un aiuto di natura quasi consulenziale all'amministrazione e di fare da testimone della correttezza dei processi che portano l'amministrazione suddetta a formulare il Piano delle performance e gli standard di valutazione individuale a detto piano connessi;

- La Missione del CNR, per come essa è espressa nei documenti ufficialmente prodotti dall'Ente è, per propria intrinseca natura, molto distante dalle attività di fornitura di servizi anche avanzati da parte di ente pubblico, nelle quali l'aspetto gestionale e amministrativo è comunque forte quandanche non è preminente. Ciò ha costretto l'OIV in questo documento a formulare in proprio due elementi fondamentali dell'Albero della Performance: visione e missione della componente gestionale amministrativa del CNR. Le proposizioni che definiscono visione e missione non sono, ovviamente, altro che semplici esempi in base ai quali si è potuto fare un esercizio di simulazione un poco meno astratto, arrivando ad ipotizzare quelli che potrebbero essere i contenuti delle tavole che costituiscono i mattoni fondamentali di costruzione del piano della performance. E' ovvio che visione e missione devono essere decise dagli organi di governo dell'Ente, secondo procedure che dovrebbero avere alla propria base il confronto con tutti i soggetti coinvolti nell'assolvimento della missione stessa.
- La costruzione di un insieme di obiettivi concreti e degli annessi indicatori che misurino in modo oggettivo il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi, oltre che essere basati su proposizioni descrittive visione e missione dell'Ente decisi dagli Organi di Governo, sono anche funzione di un preciso elenco di attività ovvero di compiti che sono svolti dall'amministrazione. Detto elenco, per quanto oggi consta all'OIV, non è aggiornato e gli elementi dell'elenco in possesso

dell'OIV stesso sono molti scarsi, tali da non poter essere posti alla base del lavoro di deduzione logico analitico con cui andare a costruire le tavole qui proposte. **L'amministrazione, per prima cosa, deve completare gli elementi in proprio possesso che concernono l'elenco dei compiti/attività che essa è svolge e su questa base di partenza è possibile iniziare il processo di costruzione degli obiettivi di struttura i quali devono inquadrarsi nella visione e nella missione stabilita dagli organi di governo dell'Ente.** Stante la situazione suddetta, l'OIV, anche nel caso lo ritenesse un proprio compito, non è stato messo in grado di poter andare più nello specifico nella formulazione del sistema di misurazione posto che, comunque e come sopra chiaramente affermato, è solo l'amministrazione che possiede le conoscenze in base alle quali valutare il merito del proprio personale in modo concreto e vicino alla realtà vissuta ogni giorno da tutti gli addetti.

Preso atto dei limiti suddetti, si riafferma che l'OIV è e deve essere presente proprio per certificare che i metodi e i processi di valutazione non sconfinino nell'arbitrio, ovvero in una pratica autoassolutoria ed autoreferenziale messa in atto da una amministrazione troppo benevola con sé stessa.

Laddove la missione e la visione dell'Ente stabilita per la componente gestionale amministrativa del CNR non fosse molto dissimile da quella qui ipotizzata a puro titolo di esempio, l'albero delle performance potrebbe assumere la struttura dipinta nel seguente grafico:

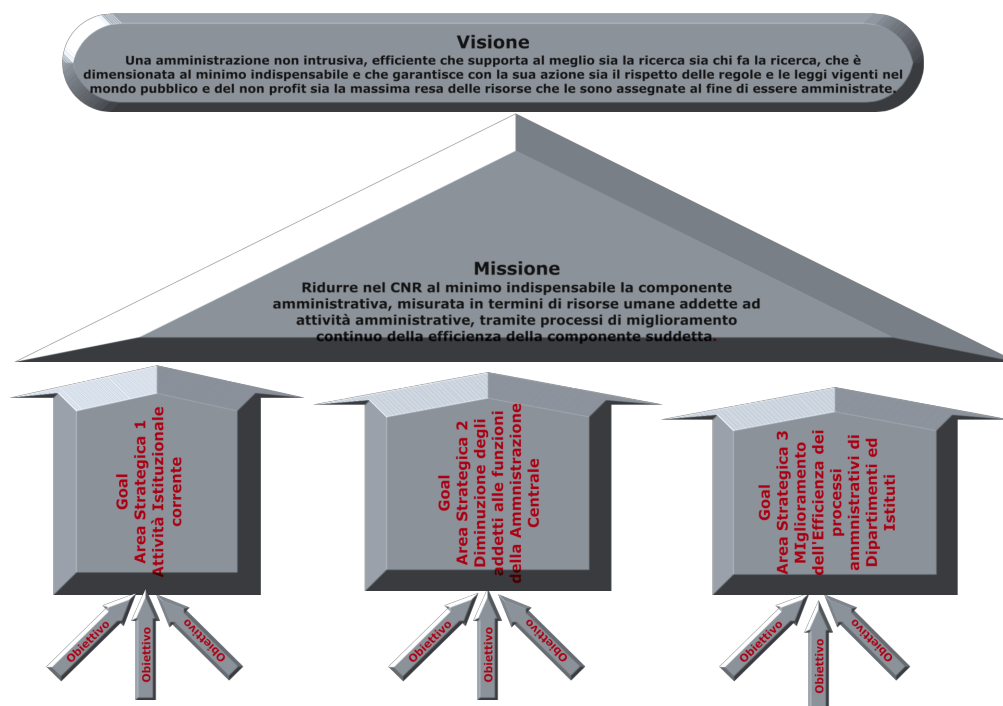


Tavola 13

A questo punto non rimane altro che riportare integralmente l'indice della piano triennale della Performance contenuto nella delibera 112/2010 della CiVIT nel quale sono evidenziate in grassetto le righe alla cui redazione possono contribuire, se adottati, alcuni dei suggerimenti contenuti nel presente schema.

1. Presentazione del Piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 l'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione**
 - 3.3 Albero della *performance***
4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno**4.2 Analisi del contesto interno***5. Obiettivi strategici*

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance***7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano****7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio****7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance***

8. Allegati tecnici

Si ricorda, infine, che l'OIV è pronto, comunque, ad analizzare ed a valutare nel merito qualsivoglia impostazione alternativa a quella qui presentata proposta dall'amministrazione

6 Riconoscimenti

Si ringrazia, in particolare, il direttore e tutto il personale dello STeMP per il supporto dato alla redazione di questo documento. Una particolare menzione deve esser fatta per la dottoressa **Francesca D'Esposito** e per la dottoressa **Francesca Melchiorri**.