

INPS

DETERMINAZIONE N. 111 del

8 OTT. 2015

INPS - UFE OO.CC. - Pervenuto il - 8 OTT. 2015

Oggetto: Sistema di valutazione e misurazione della performance - Integrazione.

IL PRESIDENTE

VISTO il D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639;

VISTA la Legge 9 marzo 1989, n. 88;

VISTO il D.Lgs. 30 giugno 1994, n. 479;

VISTO il D.P.R. 24 settembre 1997, n.366;

VISTO l'art. 7, comma 8, del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122;

VISTO il D.P.R. 16 febbraio 2015 con il quale il Prof. Tito Boeri è stato nominato, per la durata di un quadriennio a decorrere dalla data del decreto medesimo, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS);

VISTA la determinazione commissariale n.117 del 17 luglio 2014 con la quale è stato adottato il Regolamento di organizzazione dell'Istituto e s.m.i.;

VISTA la determinazione commissariale n.118 del 17 luglio 2014 con la quale è stato adottato l'Ordinamento dei servizi centrali e periferici dell'Istituto e s.m.i.;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e s.m.i.;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, recante "Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i.;

VISTI i vigenti CCNL per il personale dirigente dell'Area VI;

VISTA la determinazione presidenziale n.196 del 24 dicembre 2010 con la quale è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTA la determinazione commissariale n.104 del 7 maggio 2010 con la quale è stato implementato il Sistema del controllo di gestione con la piena utilizzazione a decorrere dal 1° luglio 2010 del conto economico per centro di responsabilità e il processo per la formazione del budget economico;

PRESO ATTO delle considerazioni dell'Organismo indipendente di valutazione;

VISTA la relazione predisposta sull'argomento;

Su proposta del Direttore generale

DETERMINA

- di approvare l'allegato documento che integra il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato con la determinazione presidenziale n.196/2010, individuando i criteri, in via sperimentale, per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, con riferimento al processo di attuazione del ciclo di valutazione e agli ambiti riguardanti le competenze manageriali, con decorrenza 1° dicembre 2015;
- di dare mandato al Direttore generale di adottare, con propri provvedimenti, gli atti conseguenti e necessari utili a dare attuazione ai predetti criteri con riferimento agli obiettivi annuali di cui al Piano della performance;
- di considerare utili fino all'entrata in vigore del presente sistema, per l'erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente di II° fascia, professionista e medico, le disposizioni contenute nei rispettivi CCNI 2013 sottoscritti il 26 maggio 2015.

Ufficio di Segreteria
degli Organi Collegiali
Per copia conforme all'originale

IL PRESIDENTE
Prof. Tito Michele Boeri

**Sistema di misurazione e valutazione
della performance per il personale dirigente
(competenze manageriali)**

(Integrazione alla determinazione n.196/2010)

SEZIONE DIRIGENTI

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nell'attuale sistema di valutazione si individuano i seguenti soggetti:

- Valutatore, sono:
 - o il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali nonché i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale;
 - o i Direttori centrali e i Responsabili di strutture dirigenziali di livello generale, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
 - o i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, i Direttori di Area metropolitana e di Direzione provinciale;
 - o i Direttori di Area metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di area manageriale.

- Valutati, sono tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non.

Il Direttore generale assume il ruolo di garante dell'intero sistema di valutazione sia per la coerenza nell'applicazione dello stesso sia nella validazione dei giudizi in qualità di valutatore finale.

Per i dirigenti cui è affidato un incarico a supporto degli organi dell'Istituto, la valutazione è effettuata dal Direttore generale.

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alla tabella seguente:

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano gli obiettivi a ciascun valutato	Entro 30 giorni dall'adozione del piano della performance da parte del Presidente. Entro 15 giorni dall'affidamento di un nuovo incarico.	Direttore generale, Direttori e Dirigenti
Verifica intermedia	Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (direttore centrale e regionale) e valutato (dirigente di direzione generale, di direzione regionale, di area presso struttura territoriali) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del Piano della Performance, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati.	Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre. In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia	Direttore generale, Direttori e Dirigenti
Valutazione finale	Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di: grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione, del livello di competenze manageriali agite. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato.	Entro aprile dell'anno successivo.	Direttore generale, Direttori e Dirigenti

Il processo valutativo va concluso entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione. Lo stesso va comunque rapportato al periodo di effettivo svolgimento dell'incarico. Pertanto, nel caso di affidamento di un diverso incarico dirigenziale o di cessazione dal servizio il valutatore compila, obbligatoriamente entro i successivi 15 giorni, le note riferite alla valutazione delle competenze che concorreranno a costituire elemento della valutazione finale. La stessa tempistica si applica nel caso in cui al valutatore sia affidato un diverso incarico.

GESTIONE DELLE DIVERGENZE VALUTATIVE

La gestione delle divergenze valutative (procedura di conciliazione) riguardanti la valutazione dei Direttori centrali, dei Direttori regionali e dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione agli Organi è affidata ad un Comitato per la valutazione formato da tre componenti nominati dal Direttore Generale, quali soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale di direzione generale, di direzione regionale, dei Direttori di Area metropolitana e dei Direttori provinciali è affidata al Direttore generale.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale dell'Area metropolitana e delle Direzioni provinciale è affidata al Direttore regionale di riferimento.

Qualora, in fase di verifica finale della valutazione, ci sia disaccordo tra valutato e valutatore la scheda, riportante il dissenso del valutato, verrà trasmessa per il riesame, entro i quindici giorni successivi, al soggetto terzo così come sopra individuato.

Il processo volto alla risoluzione della controversia dovrà concludersi entro i quarantacinque giorni successivi al colloquio di verifica finale dei risultati (consuntivazione).

Il soggetto, chiamato a dirimere la controversia, dovrà inserire nella scheda di valutazione le motivate ragioni di risoluzione del conflitto, lasciando al dirigente valutatore l'autonomia e la responsabilità della decisione finale. A tal fine il soggetto designato a gestire la controversia ha facoltà di convocare, anche in separata sede, il valutatore ed il valutato.

AMBITI DI VALUTAZIONE

A.1 - Qualità delle competenze manageriali/professionali (30% del valore):

Per i dirigenti di I e di II fascia, le competenze manageriali oggetto di valutazione attengono ai seguenti ambiti:

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
OPERATIVA	1) VISIONE SISTEMICA	<i>Conoscenza organizzativa</i>	Conoscere le esigenze ed il funzionamento dell'Istituto
		<i>Visione d'insieme</i>	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri
		<i>Visione strategica</i>	Conoscere gli obiettivi e utilizzare le risorse più opportune
	2) INNOVAZIONE	<i>Apertura mentale</i>	Non lasciarsi condizionare da pregiudizi
		<i>Flessibilità</i>	Adattare il proprio stile a contesti e interlocutori diversi
		<i>Propensione al cambiamento</i>	Condividere, proporre, realizzare nuove idee o soluzioni
	3) ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<i>Efficienza operativa</i>	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative
		<i>Ottimizzazione</i>	Allineare, a sistema, politiche, obiettivi, programmi e risorse
		<i>Determinazione</i>	Concentrazione, impegno e tenacia su obiettivi ed ostacoli
4) ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	<i>Pianificazione</i>	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi	
	<i>Monitoraggio</i>	Controllare sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte	
	<i>Sinergia di gruppo</i>	Integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati	
RELAZIONALE	5) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	<i>Comunicazione</i>	Utilizzare stili differenziati per valorizzare i rapporti ed efficaci scambi informativi
		<i>Rilevazione bisogni</i>	Recepire le esigenze degli utenti (interni, esterni) per migliorare le attività svolte
		<i>Soddisfazione bisogni</i>	Promuovere azioni tese al soddisfacimento dell'utenza

GESTIONALE	6) GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	<i>Disponibilità ai rapporti interpersonali</i>	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri
		<i>Conoscenza reti ed interlocutori</i>	Acquisire informazioni e sviluppare rapporti e relazioni
		<i>Continuità delle relazioni</i>	Consolidare credibilità e reciproca fiducia nelle relazioni esterne
	7) PROBLEM SOLVING	<i>Ricerca di informazioni</i>	Valorizzare e verificare dati e informazioni per la diagnosi dei problemi
		<i>Pensiero analitico</i>	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema
		<i>Sintesi</i>	Aggregare dati e analisi e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci
	8) ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	<i>Valutazione opzioni decisionali</i>	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali
		<i>Formulazione della scelta</i>	Scegliere l'opzione più vantaggiosa nel quadro normativo di riferimento
		<i>Assunzione di rischio</i>	Farsi carico, in modo equilibrato, dei rischi conseguenti alle decisioni
	9) LEADERSHIP SITUAZIONALE	<i>Autorevolezza</i>	Individuare obiettivi, risorse idonee, vincoli, opportunità e relazioni che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Istituto
		<i>Influenzamento</i>	Acquisire credibilità e consenso adottando stili aderenti alle situazioni
		<i>Mediazione</i>	Orientare i comportamenti con fiducia, coinvolgimento e condivisione
10) GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	<i>Motivazione e coinvolgimento delle risorse</i>	Interagire con i collaboratori, comprendere le esigenze e condividere gli obiettivi comuni	
	<i>Conoscenza e valutazione collaboratori</i>	Valutare le competenze possedute dai collaboratori e differenziarne consapevolmente i giudizi	
	<i>Orientamento alla crescita</i>	Stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione	

Per ogni competenza manageriale sono previsti indicatori comportamentali riconducibili a fattispecie concrete di azioni che facilitano l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori.

I comportamenti agiti e i relativi grading sono formalizzati in un apposito "Dizionario delle competenze manageriali".

Le competenze manageriali oggetto di valutazione sono pesati in modo differenziato sulla base di una predefinita clusterizzazione delle posizioni dirigenziali. Tale ponderazione permette di evidenziare competenze distintive e quindi comportamenti attesi che maggiormente caratterizzano i diversi ruoli dirigenziali all'interno dell'organizzazione.

Il punteggio relativo alle competenze manageriali sarà attribuito sulla base della seguente griglia di valutazione

Per valutare il grado di conseguimento viene utilizzata la seguente scala di valutazione:

- valutazione di "performance di competenza di Livello 1" rileva una competenza manageriale riscontrata non adeguata all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo;
- valutazione di "performance di competenza di Livello 2" rileva una competenza manageriale riscontrata con margini di miglioramento rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo;
- valutazione di "performance di competenza di Livello 3" rileva una competenza manageriale in linea rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo;
- valutazione di "performance di competenza di Livello 4" rileva un grado elevato di possesso della competenza manageriale rispetto all'incarico ricoperto, anche in termini di riconoscimento nel contesto di riferimento.

La valutazione delle competenze manageriali avviene con una scala di valutazione articolata in quattro gradi di giudizio. Ad ogni grado corrisponde un punteggio, come mostrato nella tabella seguente:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
Livello 1	0
Livello 2	2
Livello 3	4
Livello 4	6

A.2. Realizzazione degli obiettivi di risultato (70% del valore)

La realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti di II fascia operanti nella Direzione generale, nelle Direzioni regionali, nelle Direzioni provinciali con peso 100/100, avviene secondo i seguenti criteri:

- a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100);
- b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).

Per quanto concerne gli obiettivi di risultato di cui alla lettera a), al diverso grado di raggiungimento degli stessi corrispondono i seguenti parametri:

% raggiungimento dell'obiettivo	Parametro
≥ 110	110
$> 100 / = 109$	proporzione da 91 a 109
$> 70 / = 100$	proporzione da 60 a 90
≤ 70	0

Per i dirigenti con incarico di Direzione metropolitana, di Direzione provinciale, di Direzione di filiale di coordinamento, gli obiettivi assegnati all'area di responsabilità (lettera a)) coincidono con quelli della direzione di riferimento; gli obiettivi assegnati alla struttura (lettera b) coincidono con gli obiettivi assegnati alla Direzione regionale.

Per i dirigenti responsabili di Direzioni regionali di secondo livello, titolari di progetti nazionali, responsabili di Uffici di supporto agli Organi, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati alle singole strutture.

Per i dirigenti responsabili di incarichi di Staff, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati alla Direzione regionale o alla Direzione centrale di riferimento.

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata con riferimento al periodo temporale di attribuzione dell'incarico.

Per il personale dirigenziale di livello generale la valutazione dei risultati avviene sulla base degli obiettivi definiti e assegnati nel Piano della performance.