

INPS

DETERMINAZIONE N. 91 del 6 GIU 2017

Oggetto: Sistema di valutazione e misurazione della performance. Integrazione alla determinazione n. 196/2010 così come modificata dalla determinazione n. 111/2015.

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 e successive modifiche e integrazioni;

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);

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 con il quale è stata nominata la dott.ssa Gabriella Di Michele, direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

VISTO il Regolamento di organizzazione dell'Inps adottato con la determinazione presidenziale n.89 del 30 giugno 2016, come modificato con le determinazioni presidenziali n.100 del 27 luglio 2016 e 132 del 12 ottobre 2016;

VISTO l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Inps adottato con la determinazione presidenziale n.110 del 28 luglio 2016, come modificato con la determinazione presidenziale n.13 del 24 gennaio 2017;

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 presidenziale n. 111 dell'8 ottobre 2015 denominata "Sistema di valutazione della performance – Integrazione";

SENTITO l'Organismo indipendente di valutazione;

VISTA la relazione predisposta sull'argomento;

Su proposta del Direttore generale,

DETERMINA

- di apportare le seguenti modifiche alla determinazione presidenziale 111/2015:
 - ✓ di considerare utili per l'erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente di II fascia relativa al mese di dicembre 2015 le disposizioni contenute nel CCNI 2013 sottoscritto il 26 maggio 2015;
 - ✓ di considerare utili per l'erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente di II fascia relativa all'anno 2016, da definire nell'apposita sessione negoziale integrativa, le disposizioni contenute nella determinazione n.111/2015 con l'integrazione relativa alla valutazione delle competenze professionali e manageriali, come da tabella seguente

| Punteggio totale Scheda di valutazione | % raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali | Parametro | % di erogazione |
|--|---|----------------------------------|---------------------------|
| 0 / <= 84 | <= 70 | 0 | 0 |
| > 84 / = < 120 | > 70 / = < 100 | Lineare fino a 100 | Oggetto di contrattazione |
| > 120 / = < 180 | > 100 | Attribuzione bonus reputazionale | |

- ✓ di considerare utili per l'erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente di II fascia relativa all'anno 2016, da definire nell'apposita sessione negoziale integrativa, le disposizioni contenute nella determinazione n.111/2015 con l'integrazione relativa alla valutazione della realizzazione degli obiettivi di risultato, come da tabella seguente

| % raggiungimento degli obiettivi di risultato | Parametro | % di erogazione |
|---|---|---------------------------|
| < 70 | 0 | 0 |
| = > 70 / <= 100 | Lineare | Oggetto di contrattazione |
| > 100 / <=110 | Lineare con riconoscimento di Bonus reputazionale | Oggetto di contrattazione |

- di introdurre, a decorrere dal ciclo di gestione della performance dall'anno 2017, come da documento allegato che costituisce parte integrante della presente determinazione, i seguenti elementi innovativi;
 - o rimodulazione della curva di realizzazione degli obiettivi di risultato (70% del valore) e di realizzazione degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali (30% del valore) rinviando alla contrattazione nazionale integrativa gli aspetti di natura retributiva e definendo, contestualmente, i seguenti principi:
 - stretta relazione tra risultati e premi,
 - differenziazione sulla base della performance,
 - adozione di una soglia minima di performance;
 - o estensione al personale dirigente di I fascia, in assenza di disposizioni contrattuali specifiche di natura integrativa, della curva di realizzazione degli obiettivi di risultato prevista per i dirigenti di II fascia (70% del valore);
 - o di dare mandato al Direttore generale di predisporre la proposta relativa alla successiva regolamentazione del bonus reputazionale.

IL PRESIDENTE

Tito Michele Boeri

Documento firmato in originale

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

(Integrazione alla determinazione n. 196/2010
così come modificata dalla determinazione n. 111/2015)

SEZIONE DIRIGENTI

PROCESSO DI VALUTAZIONE ⁽¹⁾

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

- Valutatore, sono:
 - o il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali ⁽²⁾;
 - o i Direttori centrali ⁽³⁾ e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
 - o i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
 - o i Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
 - o i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

- Valutati, sono tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non generale, ivi compresi i dirigenti in comando o distaccati presso le amministrazioni pubbliche di cui agli artt. 1, c. 2, e 3 del d.lgs. 165/2001 nonché le amministrazioni ed enti ricompresi nell'ambito del Settore pubblico allargato definito dall'Istat.

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.

¹ Per la valutazione relativa all'anno 2016 si fa riferimento alla struttura organizzativa ed ai soggetti richiamati nella determinazione n.111/2015

² Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità.

³ La Direzione Servizi agli utenti è equiparata, ai fini della presente determinazione, ad una Direzione centrale.

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

| FASE | MODALITA' | TEMPI | SOGGETTI 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 e 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 Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali (cfr. nota 2 di pag. 10) 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, di direzione di coordinamento metropolitano, dei direttori di Filiale metropolitana e dei direttori provinciali è affidata al Direttore generale.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale delle Filiali metropolitane, delle Direzioni provinciali e dei Direttori delle Filiali provinciali è affidata al Direttore di coordinamento metropolitano ovvero 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 la proposta di ricomposizione 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 |
|--------------|---------------------------------|---|--|
| | 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 |
| REALIZZATIVA | 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 |
| | 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 |

| | | | |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|
| COMPETENZE GESTIONALI | 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 pesate 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 sufficiente ma non ancora in linea con l'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 |

Dal momento che il Livello 3 viene individuato come quello che identifica una competenza adeguata al ruolo ricoperto, così come riportato nel Sistema vigente, l'attribuzione per ciascuno dei 30 indicatori del punteggio corrispondente, pari a 4, porta ad un totale di 120. Tale punteggio totale è da considerarsi, quindi, equivalente ad una valutazione individuale che rispetta il raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'attribuzione del Livello 4 è da considerarsi, invece, come il possesso di una competenza professionale e manageriale dotata di particolari caratteristiche che si pongono al di sopra della media e,

quindi, da valutarsi come apporto aggiuntivo rispetto a quello prefissato.

Si rinviano alla contrattazione nazionale integrativa gli aspetti di natura retributiva, definendo le linee di indirizzo alla delegazione trattante di parte pubblica, così riassunte:

- ✓ stretta relazione tra risultati e premi,
 - ✓ differenziazione sulla base della performance,
 - ✓ adozione di una soglia minima di performance,
- così come da tabella sottostante:

| Punteggio totale Scheda di valutazione | % raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali | Parametro | % di erogazione |
|--|---|----------------------------------|---------------------------|
| 0 / < 90 | < 75 | 0 | 0 |
| >= 90 / = < 165 | > =75 / = < 100 | Lineare fino a 100 | Oggetto di contrattazione |
| > 165 / = < 180 | > 100 | Attribuzione bonus reputazionale | |

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 di coordinamento metropolitano, nelle Direzioni provinciali e Filiali metropolitane 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), si rinviano alla contrattazione nazionale integrativa gli aspetti di natura retributiva, definendo le linee di indirizzo alla delegazione trattante di parte pubblica, così riassunte:

- ✓ stretta relazione tra risultati e premi,
- ✓ differenziazione sulla base della performance,
- ✓ adozione di una soglia minima di performance,

così come da tabella sottostante:

| % raggiungimento degli obiettivi di risultato | Parametro | % di erogazione |
|---|----------------------------------|---------------------------|
| < 75 | 0 | 0 |
| = > 75 / <= 100 | Lineare | Oggetto di contrattazione |
| > 100 | Attribuzione bonus reputazionale | |

Con riferimento agli obiettivi di risultato di cui alla lettera b), si rinvia a quanto successivamente specificato in merito al criterio di raggiungimento degli obiettivi di risultato previsto per i Dirigenti generali, con riferimento agli obiettivi assegnati alla struttura di livello generale che comprende l'area di responsabilità.

Per i dirigenti con incarico di Direzione di filiale metropolitana, di Direzione provinciale, di Direzione di filiale provinciale, 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 al Direttore di coordinamento metropolitano ovvero alla Direzione regionale di riferimento.

Per i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali (cfr nota n.2 di pag.10), 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 ovvero al Direttore di coordinamento metropolitano di riferimento 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.

La valutazione della realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti di I fascia avviene secondo il criterio del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di responsabilità con peso 100/100 mediante applicazione, in assenza di disposizioni contrattuali specifiche di natura integrativa, delle disposizioni di volta in volta previste dai CCNI per i dirigenti di seconda fascia vigenti al momento dello svolgimento dell'incarico dirigenziale di livello generale. A tal fine, sarà applicato ai dirigenti di livello generale il criterio di cui alla lettera a) del presente paragrafo, con peso 100/100.

Il superamento del valore 100% di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato con un bonus reputazionale.