



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Aggiornamento 2017

Adottato con delibera del CdA n. 27 del 20 dicembre 2017

Indice

1	Premessa	3
2	La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	4
3	La misurazione e la valutazione della performance individuale	6
3.1	Gli ambiti e i destinatari	6
3.2	Criteri e metodi	9
4	Il processo di valutazione: soggetti e responsabilità	10
4.1	I destinatari della valutazione e i valutatori	10
4.2	Le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	11
5	Miglioramenti e implementazione del sistema	11

1 Premessa

Il presente documento costituisce un aggiornamento transitorio del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP) dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)¹.

La necessità di un aggiornamento del SMVP discende:

- dall'esperienza applicativa maturata nei primi sette anni (2011-2017) di gestione del ciclo della performance;
- dal percorso di riposizionamento strategico dell'Istituto avviato con il D.Lgs. n.150, del 14 settembre 2015, e s.m.i.
- dalla innovazione normativa specifica nel frattempo intervenuta².

L'attuale aggiornamento transitorio è finalizzato a rispecchiare l'attuale livello di applicazione e sviluppo del ciclo della performance in Istituto, anche prendendo atto dei cambiamenti intervenuti da ISFOL a INAPP.

Aggiornamenti annuali del SMVP verranno effettuati, previo parere vincolante dell'OIV³, con l'avanzamento della fase di transizione che vede impegnato l'Istituto e in coerenza con gli indirizzi metodologici e applicativi che verranno emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica⁴ e dall'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), per quanto riguarda la valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca e di disseminazione⁵. In tali aggiornamenti, in un'ottica di progressivo affinamento e miglioramento del ciclo della performance, si terrà pure conto delle innovazioni introdotte dal D.Lgs. n. 74, del 25 maggio 2017, anche in relazione a quanto previsto dall'articolo 19 del summenzionato decreto.

Il SMVP INAPP è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

¹ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP (ex ISFOL - D.Lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lettera f) è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 19 del 15/12/2010 e successivamente aggiornato con Delibera n. 23 del 13 dicembre 2012.

² Da ultimi i D.Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016, e n. 74, del 25 maggio 2017.

³ Come prescritto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74, del 25 maggio 2017.

⁴ Ai sensi dell'articolo 3, comma 2 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74, del 25 maggio 2017.

⁵ Ai sensi dell'articolo 17 del D.Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016.

2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Il sistema include tutti gli ambiti di misurazione della performance organizzative.

Particolare attenzione è posta:

- al livello di definizione della strategia, delle priorità e degli obiettivi e al loro conseguimento attraverso indicatori, rilevanti e coerenti, di risultato e impatto, aggregati a livello d'Istituto e articolati per l'Ufficio dirigenziale generale;
- all'attuazione dei Piani di attività annuali, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli eventuali standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse, nonché al confronto con le committenze e i portatori di interessi;
- all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'applicazione della trasparenza e dell'integrità, il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione, e lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- alla quantità e alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- alla modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, alla capacità di attuazione di piani e programmi, al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Verranno inoltre realizzate iniziative volte allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'implementazione di strumenti per accrescere la partecipazione, la collaborazione e la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;

La misurazione della performance concerne l'Istituto nel suo complesso⁶. La struttura organizzativa dell'INAPP prevede un unico centro amministrativo dirigenziale generale (la Direzione generale). Nella valutazione della performance saranno misurati i risultati conseguiti dall'Istituto nel suo complesso ed il contributo specifico dell'Ufficio amministrativo dirigenziale generale, degli Uffici dirigenziali amministrativi di II fascia, dei Dipartimenti di ricerca, dei Servizi trasversali, delle Strutture di ricerca, dei Progetti strategici ed eventualmente dei gruppi

⁶ Cfr. Articolo 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i.

di ricerca, con riferimento agli obiettivi generali e agli obiettivi specifici programmati per gli ambiti di valutazione previsti.

Il sistema misura e valuta il conseguimento dei risultati ottenuti nell'anno attraverso gli indicatori definiti nel Piano triennale della performance e nei suoi aggiornamenti annuali.

Il ciclo della performance si sviluppa a partire e in coerenza con gli Indirizzi strategici emanati dalla Presidenza e dal Consiglio di Amministrazione.

Gli indicatori ed i target riferiti agli obiettivi generali e agli obiettivi specifici dovranno essere di natura e numero sufficienti a misurare e valutare i risultati ottenuti dall'Amministrazione nel suo complesso rispetto agli ambiti valutativi previsti dalla normativa.

Le fonti informative principali sono costituite dai piani e dai rapporti di attività, dai sistemi e procedure di monitoraggio, esistenti o previste, gestite dalla Direzione generale attraverso gli Uffici dirigenziali e i Servizi trasversali di supporto.

3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

In una logica d'integrazione tra performance organizzativa e individuale e con riferimento all'articolo 9 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i. si articola, di seguito, la metodologia per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

3.1 Gli ambiti e i destinatari

Gli ambiti di valutazione sono differenziati **per funzione e livello di autonomia e responsabilità**.

Responsabile dell'Ufficio dirigenziale generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata a:

Performance individuale: Responsabile Ufficio dirigenziale generale	
Componente	Punteggio max. conseguibile
Strategica Contributo del Dirigente generale al conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi strategici (quota parte % o indicatori specifici)	35
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi dell'Ufficio dirigenziale generale e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	35
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30
Totale	100

Competenze e comportamenti organizzativi: Responsabile Ufficio dirigenziale generale		
Ambiti	Fattori	Punteggio max. conseguibile
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10
	Gestione criticità e problem solving	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	10
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	10
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		30

Dirigenti amministrativi di II fascia e Responsabili Unità organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata a:

Performance individuale: Dirigenti amministrativi di II fascia e Responsabili Unità organizzativa	
Componente	Punteggio max. conseguibile
Operativa Conseguimento dei target programmati relativi agli Obiettivi Operativi assegnati all'Unità operativa e individuali (ponderati per il peso % attribuito)	70%
Comportamenti Organizzativi Conseguimento dei livelli e priorità attese per quanto riguarda i comportamenti espressi nel ruolo	30%
Totale	100%

Competenze e comportamenti organizzativi: Dirigenti amministrativi di II fascia e Responsabili Unità organizzativa		
Ambiti	Fattori	Punteggio max. conseguibile
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	10
	Gestione criticità e problem solving	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	12
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	8
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Totale		30

Per quanto riguarda i Responsabili di Unità organizzativa, laddove gli incarichi siano ricoperti da Ricercatori/Tecnologi, la valutazione non si applica ai fini economici nelle more dell'attuazione di quanto previsto dall'articolo 74 comma 4 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, e s.m.i.

Personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) assegnato alle Unità organizzative

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo (livelli IV-VIII) è effettuata sulla base dei criteri, attinenti i comportamenti organizzativi, previsti dalla contrattualistica per l'attribuzione dell'emolumento produttività collettiva ed individuale⁷.

Competenze e comportamenti organizzativi	BASSO (1)	MEDIO (1.25)	ALTO (1.50)
Precisione e Qualità delle prestazioni svolte			
Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento			
Totale			

⁷ Articoli 43 e 45 del CCNL 1994/97 e s.m.i.

3.2 Criteri e metodi

Il processo di definizione degli obiettivi e dei risultati attesi (target) e la loro valutazione richiede una negoziazione “a cascata” (top-down) che parte dagli obiettivi generali e dai correlati obiettivi organizzativi assegnati all’Ufficio dirigenziale generale (Direzione generale).

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

Le fonti informative principali sono costituite dai piani e dai rapporti di attività, dai sistemi e procedure di monitoraggio, esistenti o previste, gestite dalle Direzione Generale attraverso gli Uffici dirigenziali e i Servizi trasversali di supporto.

A tal fine si provvederà ad un progressivo affinamento delle modalità di programmazione e controllo al fine di produrre unità di misure omogenee, nel rispetto anche dei riferimenti richiesti dalle diverse committenze, a partire dagli standard di prodotto/risultato.

Il SMVP INAPP prevede che la valutazione della performance individuale consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

Il riferimento primario nella misurazione e valutazione è legato al **raggiungimento degli obiettivi organizzativi, individuali o di gruppo**. Con riferimento alle modalità di misurazione degli obiettivi, definiti all’interno delle schede di programmazione ed articolati a livello annuale, ad essi saranno associati uno o più indicatori, di realizzazione e/o di risultato, espressi in termini quantitativi, nonché i *target*, ossia i valori di risultato attesi, entro lo specifico intervallo temporale dall’attività/processo.

La definizione di obiettivi individuali deve essere specifica e direzionata per ogni unità di personale, tenendo conto delle responsabilità attribuite e delle competenze possedute.

Per gli obiettivi di gruppo, ossia ai quali concorrono differenti unità organizzative e/o di personale, devono essere specificati i pesi relativi attribuiti ad ogni unità organizzativa e/o di personale ed i relativi indicatori/target.

A cadenza semestrale è prevista una verifica del livello di avanzamento degli obiettivi e la possibilità di variare/aggiornare gli stessi, sempre attivando una procedura negoziale con il superiore gerarchico.

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** permette di confrontare i comportamenti attesi dal valutato e richiesti dal ruolo con quelli effettivamente estrinsecati nei processi operativi. A livello individuale la valutazione dei comportamenti organizzativi evidenzia la qualità dell’apporto di ciascuno al lavoro di gruppo e alle performance dell’unità operativa.

La valutazione, anche in relazione ai descrittori andrà considerata nella logica del lavoro di gruppo per la realizzazione delle attività, dei progetti e degli obiettivi in coerenza con il carattere strategico che assume per l’Istituto uno sviluppo organizzativo centrato sull’integrazione e la condivisione dei risultati.

4 Il processo di valutazione: soggetti e responsabilità

4.1 I destinatari della valutazione e i valutatori

Il sistema di misurazione e valutazione della performance concerne tutta l'attività dell'Istituto. Per quanto riguarda la performance individuale la funzione di misurazione e valutazione delle performance dell'INAPP individua ruoli distinti dei valutatori ai diversi livelli, e, in conformità a quanto previsto dalla normativa, ha un approccio gerarchico.

La responsabilità della valutazione compete direttamente all'organo politico per quanto riguarda il Direttore Generale.

La responsabilità della valutazione del personale è attribuita in relazione agli incarichi dirigenziali e di responsabilità assegnati per le diverse unità organizzative in coerenza con il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture.

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

In particolare la valutazione è svolta:

- dal Presidente. Al Consiglio di Amministrazione spetta l'adozione del Piano della performance e della Relazione della performance;
- dall'OIV, nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo dei sistemi, della validazione della Relazione della performance nonché nella proposta all'organo di indirizzo politico della valutazione della performance individuale del responsabile dell'Ufficio dirigenziale generale.
- dal Direttore generale cui compete la valutazione della performance individuale dei dirigenti amministrativi di II fascia e dei responsabili delle unità organizzative;
- dai dirigenti amministrativi di II fascia e dai responsabili delle unità operative cui compete la valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo (IV-VIII livello) a loro assegnato.

4.2 Procedura per la valutazione della performance individuale

I valutatori, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, hanno il compito di supervisionare in fase iniziale l'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi, negoziarli con chi di competenza e definirli.

Quanto più saranno chiari e condivisi gli obiettivi e i comportamenti da perseguire tanto meno si dovranno attivare le procedure di conciliazione.

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

- un momento di confronto formale con il valutato, cui presenterà gli esiti della valutazione.
- quest'ultimo avrà in tale occasione la possibilità di proporre controdeduzioni o elementi che il valutatore deve tenere in considerazione per eventuali modifiche della valutazione e quindi del punteggio assegnato;

- gli atti di valutazione finali, debitamente sottoscritti dal valutatore e dal valutato a seguito dell'iter previsto, saranno trasmessi ai referenti gerarchici.

Nel caso questo iter di confronto non permettesse di conseguire una valutazione condivisa, il valutato può, nei successivi 5 giorni dalla trasmissione da parte del suo superiore gerarchico della valutazione finale, attivare la procedura di conciliazione prevista.

Concluso il processo di raccolta e verifica dei risultati, si procederà alla valutazione del responsabile dell'Ufficio dirigenziale generale.

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

Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, così da prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La valutazione contestata è presentata e discussa dalle parti di fronte all'immediato livello superiore gerarchico, il quale può modificare o confermare la valutazione espressa.

La dirigenza amministrativa ed i Responsabili di Unità organizzativa possono, per ragioni che attengono esclusivamente ad errori procedurali o formali, fare ricorso ai fini conciliativi all'Organismo Indipendente di valutazione (OIV).

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

5 Miglioramenti e implementazione del sistema

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

La letteratura in materia segnala come i principali ostacoli da superare non siano né di natura tecnica né organizzativa.

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

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

E' importante sottolineare che il processo di implementazione del ciclo delle performance si sta sviluppando in un momento di cambiamenti istituzionali e organizzativi dell'Istituto,

nonché di rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, di cui all'articolo 19 del D.Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009 e s.m.i..

Per lo sviluppo e il miglioramento del sistema particolare attenzione verrà posta:

- all'integrazione dei sistemi informativi (sia specifici per la misurazione e valutazione delle performance che collegati con la programmazione, il controllo di gestione e la gestione del bilancio e delle risorse umane);
- alla realizzazione di indagini sul clima e il benessere organizzativo;
- allo sviluppo di pratiche innovative per diffondere e presidiare i valori dei principi di trasparenza e integrità.