

PROT. 323/A/2014 del 12 maggio 2014

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DEI PIANI DELLA  
PERFORMANCE

(Art. 13, comma 6, lett. a, b, c, d, f, D.Lgs. n. 150/2009)

2014 - 2016

1. PREMESSA
2. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO
3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
  - 3.1. Gli ambiti dell'Istituto
  - 3.2. Gli obiettivi complessivi dell'Istituto
  - 3.3. Gli obiettivi della struttura amministrativa
  - 3.4. La finalità della valutazione
  - 3.5. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati
  - 3.6. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione
4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
  - 4.1. Gli ambiti dell'Istituto
  - 4.2. Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Istituto
5. LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

1. PREMESSA

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito "Sistema"), costituisce per l'Istituto Italiano di Studi Germanici (di seguito "IISG") l'avvio delle attività di attuazione della normativa concernente il concetto di performance organizzativa e individuale introdotto dalla Legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e dal relativo Decreto Legislativo di attuazione 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto").

Il forte ritardo dell'avvio di tali attività è dovuto alle travagliate vicende che hanno caratterizzato la storia recente dell'unico ente pubblico di ricerca attivo nel campo delle discipline umanistiche e alla complessità del suo processo di riordino nel seguito sintetizzata.

L'art. 1 della Legge 27/09/2007, n. 165, allo scopo di promuovere, sostenere, rilanciare e razionalizzare le attività nel settore della ricerca e di garantire autonomia, trasparenza ed efficienza nella gestione degli Enti pubblici nazionali di ricerca, ha autorizzato il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi al fine di provvedere al riordino della disciplina relativa agli statuti e agli organi di governo di detti Enti.

Sulla base di tale disposizione normativa è stato emanato il D.Lgs. 31/12/2009, n. 213, che ha previsto, oltre alla revisione degli statuti, anche una diversa composizione della governance, una diversa strutturazione interna e ha introdotto nuove logiche di programmazione dell'attività.

Oggi, tale processo di riordino per l'IISG non si è ancora concluso.

Infatti, a valle del D.Lgs n. 213/2009 i responsabili pro tempore dell'IISG hanno emanato un nuovo Statuto (Provvedimento n. 1/2011 del 15/3/2011 - avviso pubblicato nella Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale n. 90 del 19 aprile 2011) che si è rivelato ben presto inadeguato al ruolo che l'Ente è andato a ricoprire nel panorama della ricerca pubblica italiana e non hanno ritenuto di rielaborare alla luce dei principi e criteri definiti dal D.Lgs. n. 213/2009 i regolamenti generali dell'Istituto (Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza e Regolamento del Personale) approvati nel 2006 (Decreto commissariale del 15/3/2006 pubblicato nel Supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 86 del 12/4/2006).

La necessità per gli attuali responsabili dell'IISG di procedere alla profonda revisione dello Statuto e alla rielaborazione dei regolamenti generali, attività attualmente in corso di svolgimento, ha richiesto un ulteriore periodo transitorio per il passaggio al nuovo definitivo modello organizzativo.

In questo contesto è maturato il forte ritardo nell'avvio degli adempimenti previsti dalle norme in materia di misurazione e valutazione della performance.

Nel corso del corrente anno 2014 l'IISG conta di avviare il ciclo della performance, dando piena attuazione, senza ulteriori indugi, al Decreto e alle delibere adottate in materia dalla CIVIT/ANAC.

## 2. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il presente Sistema viene redatto tenendo conto sia delle indicazioni fornite dalla CIVIT con Delibere n. 104/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013 per recepire il Decreto e il VQR 2004 - 2010, che ha avviato il processo di valutazione da parte dell'ANVUR, sia dell'evoluzione del quadro normativo sull'anticorruzione e, in particolare, dell'emanazione nel 2013 dei Decreti Legislativi n. 33 e n. 39 concernenti il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi presso la Pubblica Amministrazione.

Il presente Sistema ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

La valutazione della performance individuale del Direttore amministrativo è effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'OIV.

La valutazione della performance del personale inquadrato nei livelli IV - VIII è effettuata dal Direttore amministrativo.

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del Decreto e in base alle direttive impartite dalla CIVIT, il Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

Il Sistema auspica una forte coerenza tra il conseguente Piano triennale della performance, il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza in corso di redazione da parte dell'Ente ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190 e, in generale, il Piano Triennale di Attività 2014 - 2016 recentemente predisposto dall'IISG ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 213/2009.

Inoltre, il Sistema dedica particolare attenzione alle modalità di individuazione degli indicatori che saranno oggetto di costituzione del Piano degli indicatori di cui all'art. 19 del D.Lgs. n. 91/2011, anche se tale individuazione può, al momento, effettuarsi solo a livello sperimentale in quanto non è ancora stato emanato il DPCM di cui all'art. 23 del summenzionato D.Lgs. n. 91/2011.

Ciò premesso, si ricorda quanto segue.

La Legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e il relativo Decreto Legislativo di attuazione 27 ottobre 2009, n. 150 introducono, come si è detto, il concetto di performance organizzativa e individuale.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Decreto assegna all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), istituito ai sensi dell'art. 14 del Decreto, i seguenti compiti:

- definizione, in prima attuazione, dei sistemi di misurazione e valutazione della performance;
- funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- monitoraggio complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- validazione della relazione sulla performance predisposta dall'Ente.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto introduce il concetto di performance individuale e distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

### 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### 3.1. Gli ambiti dell'Istituto

Ai sensi dell'art. 8 del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- con riferimento agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione
  - a. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, e del livello previsto di assorbimento delle risorse umane e finanziarie;
  - b. il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - c. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - d. la qualità e la quantità delle attività di ricerca organizzate, anche alla luce delle linee guida per la definizione degli standard di qualità indicate dalla CIVIT con Delibera n. 88/2010 nonché con Delibera n. 3/2012;
  - e. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di genere;
- con riferimento al coinvolgimento di soggetti esterni dell'Amministrazione
  - f. lo sviluppo di forme di partecipazione e la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

#### 3.2. Gli obiettivi complessivi dell'Istituto

Il processo di formulazione dei documenti programmatici dell'IISG è definito nello statuto dell'Istituto.

Il Piano Triennale delle Attività (PTA) definisce gli obiettivi complessivi dell'Istituto, i programmi di ricerca, i risultati socio-economici attesi, nonché le correlate risorse, in coerenza con il Programma Nazionale per la Ricerca.

Coerentemente al PTA, l'IISG determina la consistenza e le variazioni di organico e del piano di fabbisogno del personale, sentite le Organizzazioni sindacali.

Dal PTA scaturisce il Bilancio di previsione e vengono desunti gli indicatori necessari a costituire il Piano Triennale della performance.

Il PTA è formulato tenendo anche conto degli specifici criteri per l'attribuzione del fondo ordinario e del finanziamento premiale di specifici programmi e progetti di cui all'art. 4 del D.Lgs. n. 213/2009.

Il PTA dell'IISG è approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Consiglio Scientifico dell'Istituto, ed è trasmesso al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la valutazione e l'approvazione.

### 3.3. Gli obiettivi della struttura amministrativa

Gli obiettivi della struttura amministrativa sono inseriti nel Piano Triennale della performance che deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione e, di massima, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento.

Il Piano della performance deve essere coerente con il PTA e il Bilancio di previsione, tenendo conto della gerarchia temporale di approvazione dei vari documenti programmatici.

Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento di quelli generali dell'Istituto o, quanto meno, essere coerenti con essi.

Il processo di definizione degli obiettivi della struttura amministrativa si articola nelle seguenti fasi:

- gli obiettivi sono concordati entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento del Piano tra Direttore amministrativo e Responsabili degli Uffici dell'IISG;
- unitamente agli obiettivi sono individuati gli indicatori qualitativi e quantitativi per la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi; tali indicatori, ove possibile individuarli, devono essere predefiniti al fine di ridurre l'elemento soggettivo insito in ogni valutazione, a garanzia del valutato e dell'intero sistema di valutazione;
- gli obiettivi sono formalizzati in apposito modulo attraverso una descrizione chiara e sintetica dei risultati attesi rispetto alla situazione di partenza.

### 3.4. La finalità della valutazione

Le finalità della valutazione della performance sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
  - valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente e responsabilizzare a tutti i livelli;
  - migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
  - migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
  - garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
  - correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
-

### 3.5. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è inizialmente definito dall'OIV sulla base degli indirizzi elaborati dalla CIVIT (ANAC) ed è adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione.

Gli aggiornamenti del sistema e dei suoi contenuti sono effettuati dal Direttore amministrativo in conformità all'art. 7, c. 2, lett. c) e all'art. 12, c. 1, lett. d) del D.Lgs. n. 150/2009.

L'OIV, in quanto responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT, nonché come soggetto che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione esercita una attività di stimolo e impulso nei confronti dell'Organo di vertice e del Direttore amministrativo per l'elaborazione e l'aggiornamento del sistema e la sua attuazione.

In tale contesto, sarebbe centrale il ruolo della Struttura Tecnica Permanente, prevista dalla normativa, in termini di supporto tecnico all'OIV con particolare riferimento all'interfaccia con la Direzione scientifica, responsabile della formulazione del Documento di Visione Strategica e del PTA e con la Direzione amministrativa cui compete la programmazione economico finanziaria.

Poiché le ridotte dimensioni dell'organico dell'IISG non consentono la creazione della Struttura Tecnica Permanente, si ritiene che le relative funzioni possano essere svolte dal Direttore amministrativo.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio e alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici e operativi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di maggio e settembre, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio del periodo al Direttore amministrativo, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferire gli esiti al Presidente e al Consiglio di Amministrazione.

### 3.6. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessati, oltre al Direttore amministrativo e i Responsabili degli Uffici dell'IISG, anche gli stakeholders che risultano coinvolti in un processo, tutto interno all'Istituto, che si alimenta del sistema di indicatori quantitativi relativi all'attività amministrativa e indicatori qualitativi relativi all'attività di ricerca senza prendere in considerazione, al momento, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

La rendicontazione è invece lo strumento con il quale l'IISG vuole relazionare sulle ricadute delle attività da esso svolte agli stakeholders che possono influenzarle, esserne influenzate e esserne interessate.

Da questo punto sorge la necessità di avviare un'integrazione graduale per affiancare agli strumenti del bilancio tradizionale gli strumenti della rendicontazione, da una concezione autoreferenziale a una concezione di apertura agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni degli stakeholders;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini:

- sono pubblicati nel sito web dell'Istituto, nella sezione "Amministrazione Trasparente", i documenti secondo la struttura indicata nell'Allegato al D.Lgs. n. 33/2013;
- sono pubblicati sul sito internet dell'Istituto tutte le attività di ricerca connesse agli obiettivi strategici e operativi dell'IISG e le informazioni di possibile interesse degli stakeholders, quali ad esempio le attività e i programmi di ricerca e relativi risultati, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'art. 11, c. 2, del Decreto, nonché i documenti previsti dall'art. 11, c. 7, dello stesso Decreto.

#### 4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

##### 4.1. Gli ambiti dell'Istituto

L'art. 4, c. 2, lett. e), sub.1), della Legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle Pubbliche Amministrazioni.

L'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti:
  - a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - e. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- f. la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

#### 4.2. Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Istituto

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dall'IISG si caratterizza:

- per la sua compattezza e omogeneità: tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, sarà valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale: la valutazione della struttura organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del dirigente che la dirige e del singolo dipendente e/o gruppo di dipendenti;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75% della valutazione complessiva.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25% della valutazione complessiva.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del dirigente prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo e alla gestione delle risorse;
- all'integrazione del personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità, alla tempestività e all'accuratezza;
- alla gestione della comunicazione e della relazione;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi;
- allo sviluppo e alla condivisione della conoscenza.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica



come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo individuale e/o di gruppo assegnato verrà assegnato un punteggio all'interno di una scala di 4 valori, che saranno:

- a. obiettivo non raggiunto (meno del 75% dell'obiettivo)
- b. obiettivo parzialmente raggiunto (compreso tra 75% e 100%)
- c. obiettivo pienamente raggiunto (= 100%)
- d. obiettivo raggiunto 100% con eccellenza

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali.

Nel triennio 2014 - 2016, si progetterà un piano di indicatori in via sperimentale, al fine di adeguare la struttura del sistema alla nuova impostazione del bilancio sulla scorta di quanto contemplato dal D.Lgs. n. 91/2011 e, in particolare, si implementerà un piano di indicatori e target.

## 5. LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Sistemi di conciliazione, nel rispetto della normativa, garantiranno la soluzione nei casi di dissenso circa la valutazione espressa dal valutatore.

Il soggetto decisore, nell'ambito della procedura conciliativa è individuato tenendo conto della posizione funzionale del valutatore e nel rispetto dei principi di terzietà e imparzialità.