



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

Misurazione e valutazione della performance individuale

Rosaria Giannella
Ufficio per la valutazione della performance - DFP

La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP

Le linee guida n.2/2017

Dimensioni della *performance* individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009):

- ✓ **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della *performance* distinguibili in:
 - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati

- ✓ **comportamenti**, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione



La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP (2)

Le linee guida n.2/2017

Ciascuna amministrazione adotta **dizionari**, cataloghi o *framework* dei **comportamenti** e **competenze** attese in cui:

- ✓ associare **comportamenti** alla mappa dei **ruoli** organizzativi (*job description*)
- ✓ prevedere **descrittori** dei comportamenti (descrittori chiari, magari accompagnati da esempi positivi e negativi, costituiscono un valido punto di riferimento per il valutatore, in sede di formulazione del «giudizio», e per il valutato per orientare i propri comportamenti in relazione a «ciò che ci si aspetta da lui»)
- ✓ definire le scale di valutazione



La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP (3)

Le linee guida n.2/2017

Nel SMVP:

- ✓ maggiore attenzione al “**processo**” di misurazione e valutazione della *performance* individuale:
 - *feedback*
 - calibrazione
 - differenziazione

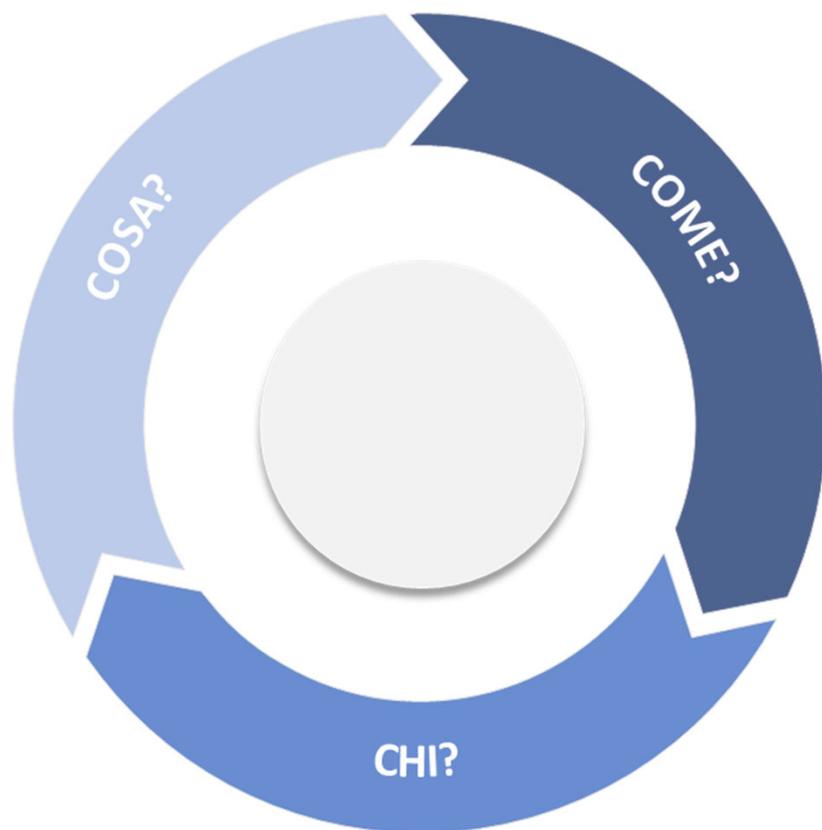


La valutazione individuale: lo stato dell'arte

- ✓ **distinzione** non sempre esplicita e immediata fra **performance organizzativa** ed **individuale**
- ✓ **limitato ricorso** ad alcuni elementi rilevanti del processo di misurazione e valutazione della **performance** individuale (quali, ad esempio, i colloqui di **feedback**)
- ✓ **limitato impiego** di strumenti quali i **dizionari dei comportamenti** attesi o i meccanismi di **calibrazione** *ex ante* ed *ex post*
- ✓ **legame debole** tra **valutazione** e **gestione** del rapporto di lavoro (assegnazione di incarichi, sviluppo professionale, formazione....)
- ✓ **scarsa differenziazione** delle valutazioni



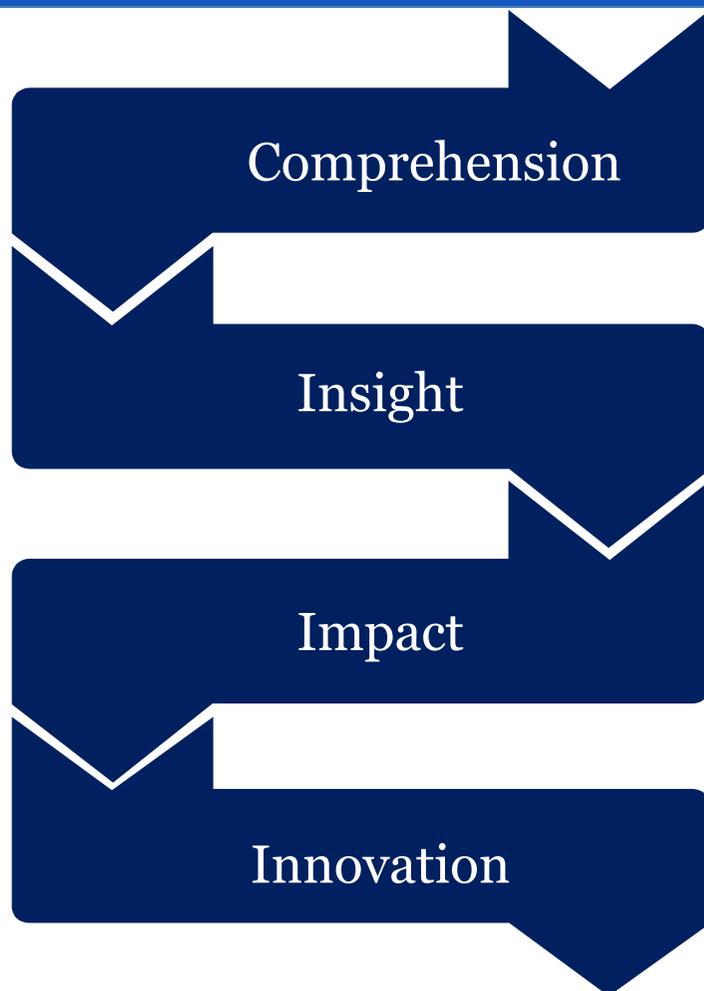
La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere



- **Analisi desk** attraverso fonti informative primarie e secondarie
- Focus sulle **percezioni** dipendenti (survey)
- Focus su **preferenze** dipendenti
- Differenti cluster di AA.PP: al fine di garantire la rappresentatività del campione
- Disomogeneità tra dichiarato e pratica organizzativa;
- Ampi margini di miglioramento del SMVP;
- Chiare indicazioni circa le preferenze dei dipendenti.



La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere (2)



Mappatura delle caratteristiche dei sistemi di valutazione della performance individuale

- Mappatura delle **percezioni** dei dipendenti sui sistemi attualmente in uso
- Identificazione delle **preferenze** dei dipendenti su sistemi ideali

Analisi quantitativa del **legame** tra **caratteristiche strutturali** dei sistemi e **percezioni** dei dipendenti

Identificazione delle future linee di sviluppo dei sistemi di valutazione della performance individuale



La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere (3)

RISULTATI FASE COMPREHENSION

FINALITA' DEL SISTEMA

- Previsione di finalità di sviluppo sul piano formale; ma solo il 28% degli Enti lega le risultanze della valutazione ad attività formative;
- Pressoché totale «schiacciamento» della valutazione per l'erogazione del premio;
- Residuale impiego della valutazione per l'attribuzione degli incarichi.

METODO DI VALUTAZIONE

- Prevalenza di metodo di valutazione «tradizionali», con ricorso alla valutazione gerarchica;
- Limitato ricorso a metodi innovativi, come la valutazione dal basso per i dirigenti (3% dei casi) e la sperimentazione del 360° (2% delle AA.PP.).

PROCESSO DI VALUTAZIONE

- Limitato ricorso nella pratica organizzativa a momenti strutturati di feedback e per lo più ex post: 47% degli Enti nel caso dei dirigenti e 43% nel caso del personale non dirigente;
- Maggiore ricorso agli strumenti di calibrazione (22% delle AA.PP.) per l'omogeneizzazione dei criteri di valutazione ed ex post (12% dei casi).
-



La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere (4)

RISULTATI FASE INSIGHT (percezione)

- *Il rapporto capo collaboratore è una variabile critica per favorire una maggiore percezione di equità*
- *Emerge un basso orientamento del Sistema allo sviluppo individuale, attraverso la limitata rilevazione dei gap di competenza*
- *Limitata partecipazione dei dipendenti alla definizione di risultati e comportamenti attesi*
- *I dipendenti percepiscono che le differenze di performance non vengono adeguatamente riconosciute*
- *Non vengono per lo più previsti interventi a favour dei poor performers*
- *I dipendenti non percepiscono che creatività e innovazione siano adeguatamente ricompensate*



La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere (5)

RISULTATI FASE INSIGHT (preferenze)



- Preferenza per metodo «partecipativi» di valutazione del personale (dirigente e non) → preferenza verso il 360° rispetto al gerarchico;
- Forte impatto sull'equità percepita e sulla motivazione del personale della presenza di incontri di calibration tra dirigenti;
- Incidenza positiva del feedback sull'equità del sistema;
- Importanza del legame tra valutazione e formazione, soprattutto se di valore elevato
- Preferenza anche per conseguenze della valutazione «innovative», come il coaching..



- Impatto negativo sul livello di equità percepita del sistema **di un'alta selettività** con riferimento alla distribuzione della premialità;
- Impatto negativo sul livello di equità percepito di esiti della valutazione particolarmente differenziati (25% in fascia massima);
- Effetto depressivo sulla motivazione della presenza di «**gate**» per l'accesso allo smart working e alla mobilità.



La valutazione individuale: il progetto Valutare per Crescere (6)

Personalizzazione

Costruire i SMVPI intorno al dipendente anche al fine di evidenziarne punti di forza e aree di miglioramento, prevedendo non più solo valutazioni differenziate bensì percorsi di crescita differenziati

Partecipazione

Creare una cultura organizzativa della valutazione condivisa da valutati e valutatori e favorire la partecipazione del valutato nella definizione degli standard e dei criteri di valutazione

Comunicazione

Informare in modo continuo in merito alle caratteristiche dei SMVPI e all'avanzamento dei processi. Prevedere momenti di feedback e condivisione chiarendo le finalità, le dimensioni, i tempi, i criteri e le modalità di valutazione tra valutati e valutatori



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi

Linee guida n. 5/2019

- ✓ **distinzione** tra **obiettivi organizzativi** e **obiettivi individuali**
- ✓ maggiore attenzione al **processo**

Ma soprattutto:

- ✓ valutazione individuale in ottica di **gestione** e **valorizzazione delle risorse umane** (assegnazione di incarichi, sviluppo professionale, formazione....)



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (2)

Distinzione tra obiettivi organizzativi e obiettivi individuali

- ✓ gli **obiettivi organizzativi** rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e **al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire**
- ✓ gli **obiettivi individuali** sono obiettivi **assegnati specificamente al dirigente o al dipendente**, il quale è **l'unico soggetto chiamato a risponderne**: possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), o fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. *incarichi ad personam*)



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (3)

E ancora.....

- ✓ dizionari dei **comportamenti attesi coerenti** con la mappa dei **ruoli organizzativi**
- ✓ **confronto sistematico tra valutato e valutatore** (*feedback*)
- ✓ meccanismi di **calibrazione** delle valutazioni *ex ante* ed *ex post*
- ✓ procedure di **conciliazione**
- ✓ **differenziazione** delle valutazioni individuali come **indicatore della qualità** del Sistema
- ✓ valutazione negativa



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (4)

Focus su competenze e comportamenti

Essere portatore di valori

Saper ispirare e motivare Visione strategica

saper negoziare

Orientamento al risultato



Intelligenza emotiva

Gestire le risorse umane

Cambiamento e innovazione

saper gestire la diversità

Flessibilità

Etica pubblica



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (5)

Confronto sistematico tra valutato e valutatore (*feedback*) in tutte le fasi del processo:

- ✓ nella fase di **programmazione**, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi
- ✓ nella fase di **monitoraggio** intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla *performance* attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento
- ✓ nella fase di **valutazione**, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (6)

Meccanismi di **calibrazione** delle valutazioni volti a definire un *modus operandi* comune:

- ✓ *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare
- ✓ *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (7)

Procedure di **conciliazione** (articolo 7 del d.lgs. 150/2009)

Le procedure di conciliazione operano a valle della conclusione del processo come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi e si differenziano profondamente dalle cd valutazioni di II istanza che sono una fase (seppur eventuale) del processo di valutazione.



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (8)

Differenziazione come «indicatore» di qualità dei SMVP

- ✓ il Sistema funziona se è in grado di restituire una **rappresentazione veritiera** del **contributo** fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti
- ✓ la mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di **motivazione** dei dipendenti, **sull'equità** percepita e sulla “credibilità” stessa del SMVP



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile

Perseguire diverse finalità organizzative attraverso la valutazione della performance individuale

E' possibile tratteggiare in modo differente il contenuto della *performance individuale* anche in funzione del diverso contesto organizzativo in cui l'amministrazione si trova ad operare attraverso **Sistemi a geometria variabile. Ciò implica che, nel momento in cui si progettano i predetti sistemi, **l'amministrazione deve avere ben chiari gli obiettivi che intende perseguire e le azioni che può porre in essere all'esito dell'attività di valutazione****



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (2)

Perseguire diverse finalità organizzative attraverso la valutazione della performance individuale

- ✓ individuare i **gap di competenza** e definire percorsi formativi e professionali specifici
- ✓ conferire **incarichi di responsabilità**
- ✓ attribuire **progressioni economiche** e di **carriera**
- ✓ erogare **trattamenti economici** accessori legati alla *performance*



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (3)

Come?



- ✓ attribuire un **peso differente** alle diverse **dimensioni** che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009)
- ✓ **selezionare** specifici **contenuti** all'interno delle medesime dimensioni
- ✓ prevedere **metodi di valutazione differenti** rispetto a quelli ordinariamente utilizzati
- ✓ prevedere **tempistiche** e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (4)

Attribuire un **peso differente** alle diverse **dimensioni** che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009)

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI
Erogazione del trattamento economico accessorio	30	0	70
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	0	20	80
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	0	50	50
Progressioni economiche	0	30	70
Progressioni di carriera	0	40	60



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (6)

Prevedere **metodi di valutazione differenti**

- ✓ valutazione gerarchica
- ✓ valutazione dal basso
- ✓ valutazione fra pari
- ✓ valutazione da parte di *stakeholder* esterni
- ✓ valutazione a 360°



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (7)

Prevedere **metodi di valutazione differenti**

	FONTE DI GIUDIZIO				
	SUPERIORE GERARCHICO	COLLABORATORI	PARI	STAKEHOLDER ESTERNI	AUTOVALUTAZIONE
Erogazione del trattamento economico accessorio	X	X			
Individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	X	X	X	X	X
Conferimento di incarichi	X	X			

Nel SMVP va chiarito anche l'**oggetto** della valutazione



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (8)

Prevedere **tempistiche** e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte



- ✓ in caso di conferimento di un incarico si potrebbe prevedere una valutazione triennale (in funzione della durata dello stesso)
- ✓ ai fini del conferimento di incarichi, ipotizzando l'utilizzo di una valutazione a 360° o tra pari, si potrebbe considerare un orizzonte di valutazione triennale
- ✓ le valutazioni effettuate per la progettazione di percorsi formativi mirati potrebbero essere effettuate con cadenze diverse dall'anno



La valutazione individuale e la gestione delle risorse umane



Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile

Dalla sperimentazione al post COVID



10 % - Obiettivo sperimentazione

Lockdown – 70 % (90 % nella Pa)



2020 – 50 %



2021 – 60 %



Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (2)

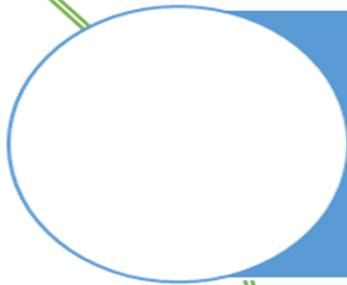
Le novità del decreto rilancio: il POLA

L'art. 263 della legge 77/2020, di conversione del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, modifica l'articolo 14 della legge n. 124/2015 e prevede che il Piano Organizzativo del Lavoro Agile costituisca una specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche

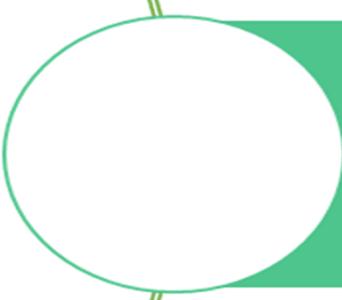


Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (3)

I contenuti del POLA



le **modalità attuative**, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, con la garanzia che gli stessi **non subiscano penalizzazioni** ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017



le **misure organizzative** per consentire lo svolgimento della prestazione a distanza. Le amministrazioni dovranno prevedere specifici obiettivi di performance organizzativa legati all'implementazione delle condizioni abilitanti, con particolare attenzione agli aspetti connessi ai:

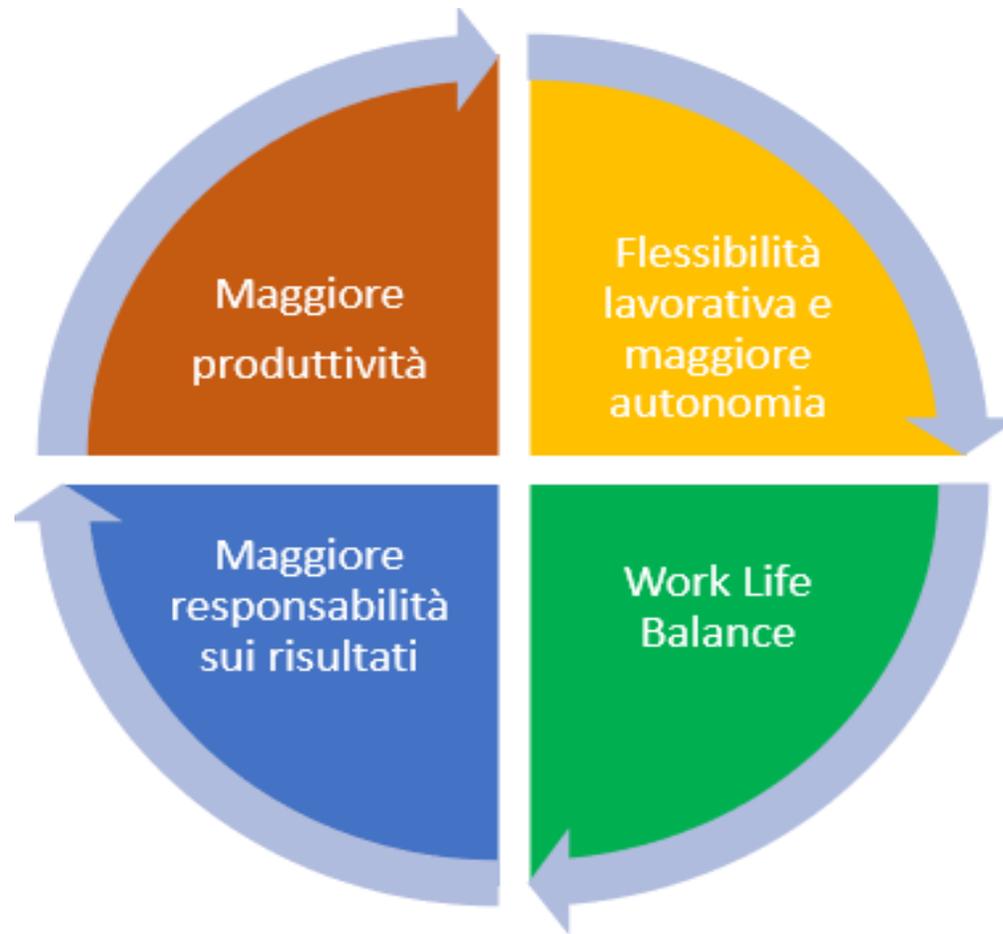
requisiti tecnologici
percorsi formativi del personale



gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini



Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (4)



Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (4)



Gli smart worker sono più soddisfatti...

(% di lavoratori su campione rappresentativo Indagine osservatorio smart working*)



* Le percentuali si basano sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti.
Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Osservatorio smart working Politecnico di Milano.



Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (5)



Risultati

- Gli indicatori avranno riguardo alla gestione delle attività programmate e ai compiti assegnati, assumendo come riferimento una necessaria mappatura dei processi e delle attività degli uffici che può facilitare il monitoraggio di obiettivi individuali e/o organizzativi o di gruppo



Comportamenti

- E' necessario definire all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ente in maniera chiara, trasparente e condivisa le aspettative in maniera coerente con il ruolo, i compiti e i processi in cui il dipendente è coinvolto

Le nuove sfide: valutazione individuale e lavoro agile (6)

- ✓ No a sistemi «paralleli» di valutazione delle performance individuali
- ✓ Revisione degli attuali SMVP
- ✓ Aggiornamento del catalogo delle competenze
- ✓ Soft skill





Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

