

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

CORSO: ORGANIZZAZIONE DELLA PA
EDIZIONE 2024 -2025

DISPENSA N. 3 _INTEGRATIVA AL CAPITOLO 2 DEL LIBRO DI TESTO

OGGETTO:

DALLA VALUTAZIONE ALLA GESTIONE DELLA PRESTAZIONE: FINALITÀ, ATTORI E
STRUMENTI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

PROF. ALESSANDRO HINNA _UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “TOR VERGATA”

Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009

Oggetto - Art 2 del D.lgs. n. 150/2009

- **Valutazione** delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio **tramite** la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Scopo della valutazione - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

La misurazione e la valutazione della performance:

- sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla **crescita delle competenze professionali**,
- attraverso la **valorizzazione del merito** e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

D.Lgs.
29/93

D.Lgs.
286/99

D.lgs.
150/09

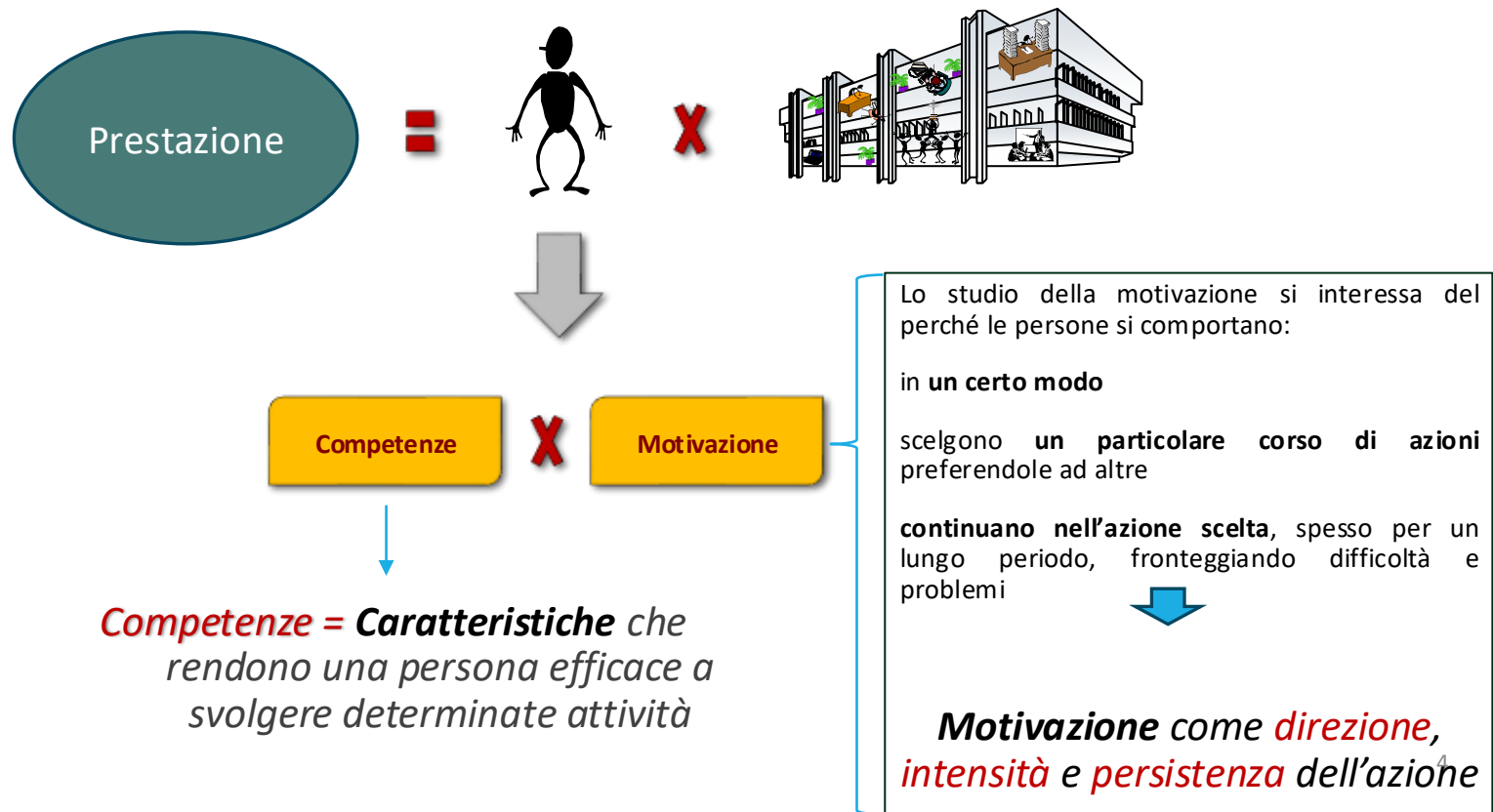
D.L.
80/21

Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023

Punti di maggior novità:

- Adozione di modalità di valutazione che - soprattutto per il personale dirigenziale - vadano **oltre la sola valutazione** del superiore gerarchico
- Necessità di assicurare adeguata **differenziazione delle valutazioni**, utilizzando momento di **confronto, feedback** (anche continui e circolari), **omogeneizzazione** (calibrazione)
- Definizione delle soglie della «**valutazione negativa**»
- Introduzione di forme di **rewarding** per chi ha contribuito maggiormente alla performance dell'amministrazione, nonché di **nuove forme di premialità**
- Centralità della dirigenza nei processi di sviluppo dell'amministrazione e di **valorizzazione del capitale umano** assegnato
- Valorizzazione da compiersi con **conoscenza profonda del personale impiegato, stima del potenziale, guida dei comportamenti**

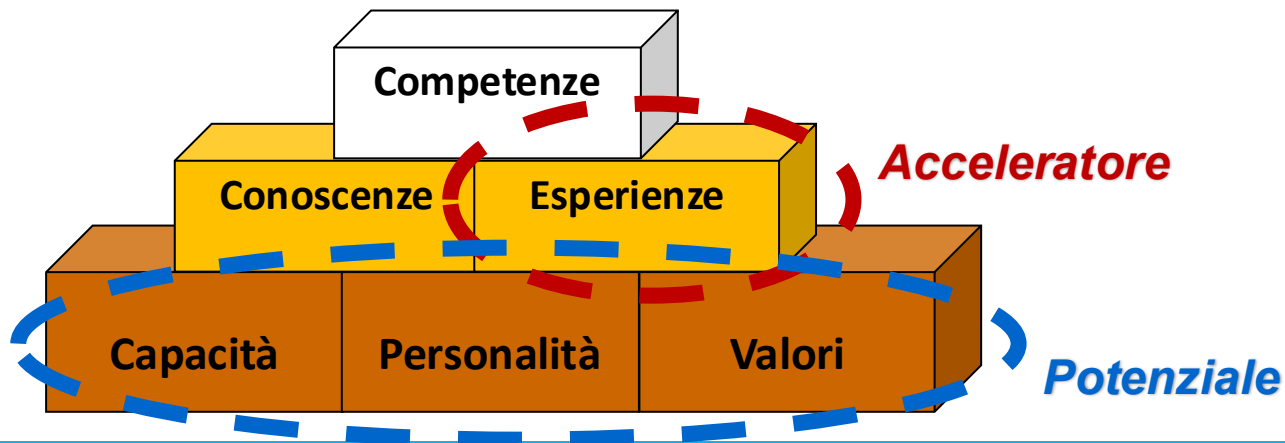
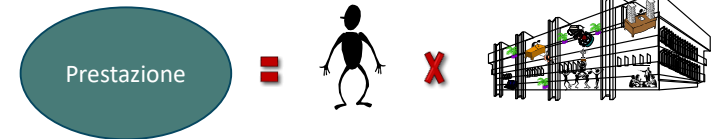
Comportamento e competenza: i termini della relazione



Comportamento e competenza: i termini della relazione

La competenza è:

1. multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. causalmente correlata a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
3. finalizzata a una specifica mansione o situazione
4. <<invisibile>>, in quanto tale: la competenza non esiste, esistono un insieme di **comportamenti osservabili**.



Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (1(2))

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

COMPONENTE
RISULTATO

c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

COMPONENTE
COMPORTAMENTO

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

COMPONENTE
RISULTATO

COMPONENTE
COMPORTAMENTO

Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (2/2)

LA VALUTAZIONE DELLA COMPONENTE **RISULTATO**

Le motivazioni alla base della valutazione della componente «risultati»

- **Orientamento/allineamento** della prestazione alle strategie
- **Evitare ambiguità** nelle aspettative (auto-interpretazione del ruolo)
- **Focalizzazione degli sforzi sul risultato** (e non sul tempo), aumentando l'orientamento alla produttività
- **Motivare e coinvolgere le persone** a sostenere l'amministrazione nei percorsi strategici intrapresi
- **Promuovere il senso di responsabilità e la proattività**, valorizzando le competenze distintive
- **Creare opportunità chiare di monitoraggio** e correzione dei percorsi di azione

LA VALUTAZIONE DELLA COMPONENTE **COMPORTAMENTO**

Le motivazioni alla base della valutazione della componente «comportamenti»

La competenza (come già :

- **multifattoriale**, frutto dell'interazione di elementi diversi;
- **causalmente correlata** a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
- **finalizzata** a una specifica mansione o situazione

Ma è anche:

- **<<invisibile>>**, in quanto tale: la competenza «non esiste», esistono un insieme di **comportamenti osservabili**.

Quali sono i possibili «fini» dell'attività di valutazione della prestazione

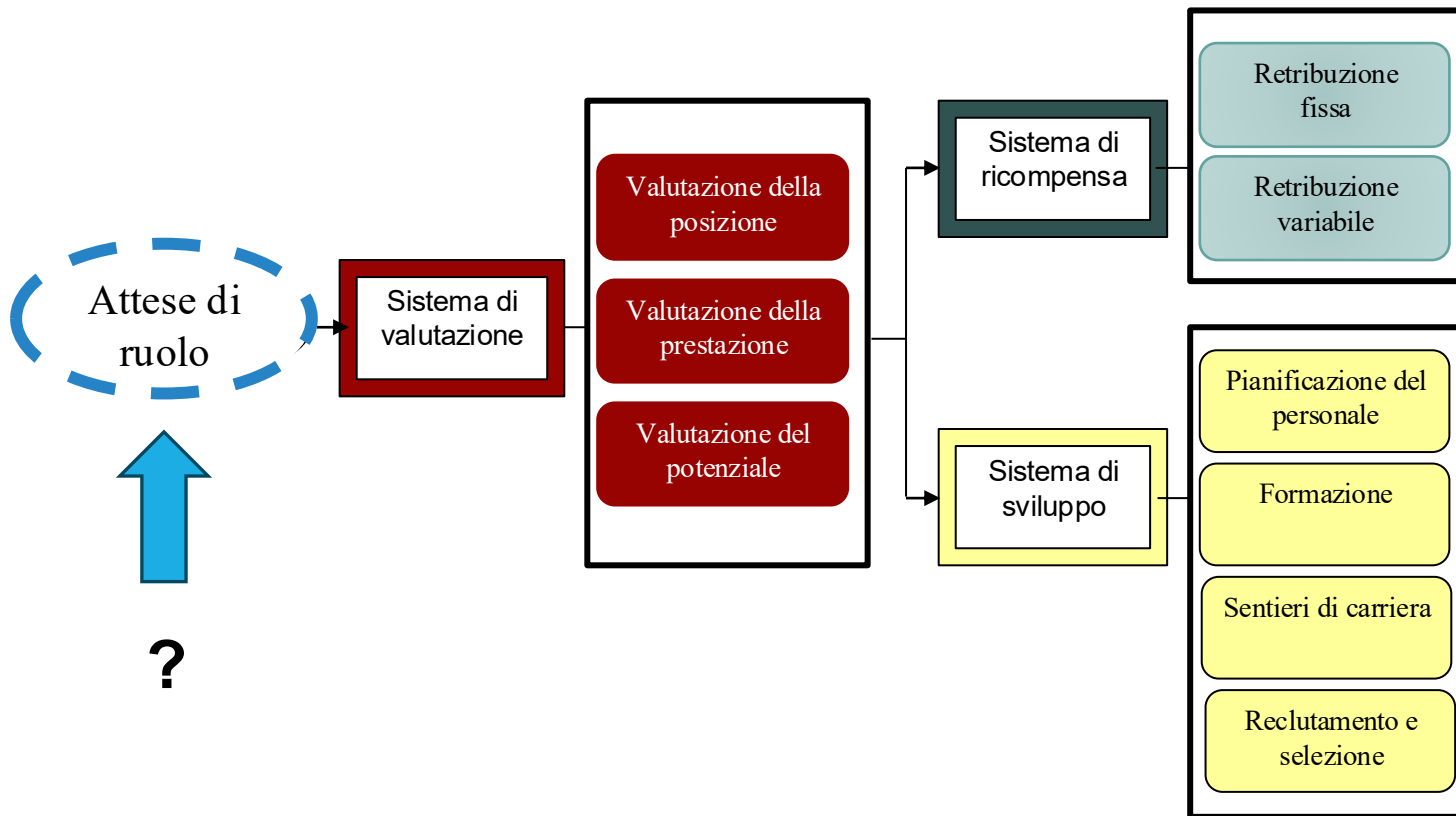
Dal punto di vista teorico e pratico gli studi di management tendono ad evidenziare le seguenti finalità (alternative o complementari) dell'attività di valutazione della prestazione:

Tipo di finalità		Elemento caratterizzante
<u>Organizzativa</u> : guidare i comportamenti		Definizione dinamica delle attese e responsabilità di ruolo e, dunque, dei criteri e degli oggetti di valutazione
<u>Di sviluppo</u> : valorizzazione e miglioramento del competenze		Definizione delle aree nelle quali la persona manifesta delle carenze , andando ad alimentare percorsi di sviluppo
<u>Gestionale</u> : ricompensare in modo differenziato e selettivo		Definizione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito dall'individuo

Elementi caratterizzanti e distintivi delle scelte legislativi e di indirizzo qui qui operate nella PA italiana: sintesi

Tipo di finalità	Rif. legislative anni 90'	Rif. legislative post anni 90'	Nuova Direttiva 2023
<u>Organizzativa</u>			
<u>Di sviluppo</u>			
<u>Gestionale</u>			

Valutazione del personale e (altri) sotto-sistemi di gestione del personale (focus)



Le valutazioni (focus)

La gestione delle persone passa attraverso molteplici valutazioni, diverse per strumenti e per obiettivi:

- a. Valutazione della **posizione**
- b. Valutazione della **prestazione**
- c. Valutazione del **potenziale**



La valutazione della prestazione



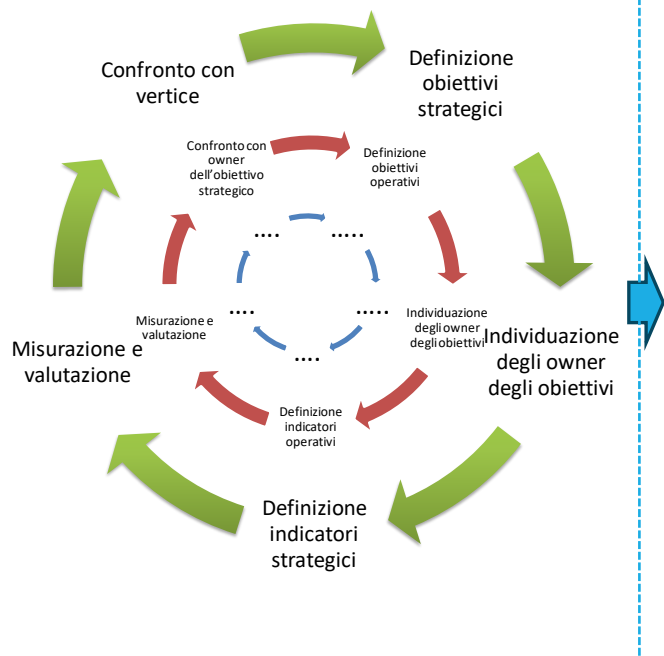
DEFINIZIONE

La valutazione della prestazione è:

- il **processo** attraverso cui si **definisce**, **misura**, **valuta** (rileva)
- il **contributo** fornito da una persona,
- attraverso il **confronto** fra le **attese** dell'amministrazione (obiettivi prefissati, comportamenti richiesti)
- e **l'output** effettivo (risultati raggiunti, comportamenti attuati),
- in un arco di **tempo** predefinito,
- attraverso un **metodo**
- che garantisca **equità** e **coerenza** con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzativo

L'integrazione tra ciclo della performance organizzativa e individuale

Dimensione **organizzativa**



Dimensione **individuale**



Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale

Indicazioni: Linea guida n.2/2017

Il **processo**, in tutte le sue fasi, è un **percorso di sviluppo dell'organizzazione e delle persone**, i cui attori principali sono i **dirigenti e il personale non dirigenziale con funzioni direttive**.

Le fasi del processo

1. Programmazione: Ad inizio anno vengono **definiti i comportamenti e i risultati attesi** (individuali e organizzativi). In tale fase vengono **formalizzati** da parte del valutatore tutti gli **obiettivi e comportamenti** attesi assegnati a ciascun individuo.

2. Misurazioni e colloqui intermedi: Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i **risultati intermedi raggiunti e i comportamenti attuati**.

3. La valutazione conclusiva **non** prevede solamente la **valutazione da parte dei valutatori** (risultati e comportamenti), ma **colloquio di feedback** e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati (oltre a **eventuale attivazione** delle procedure di conciliazione.)

Il ruolo del «confronto»

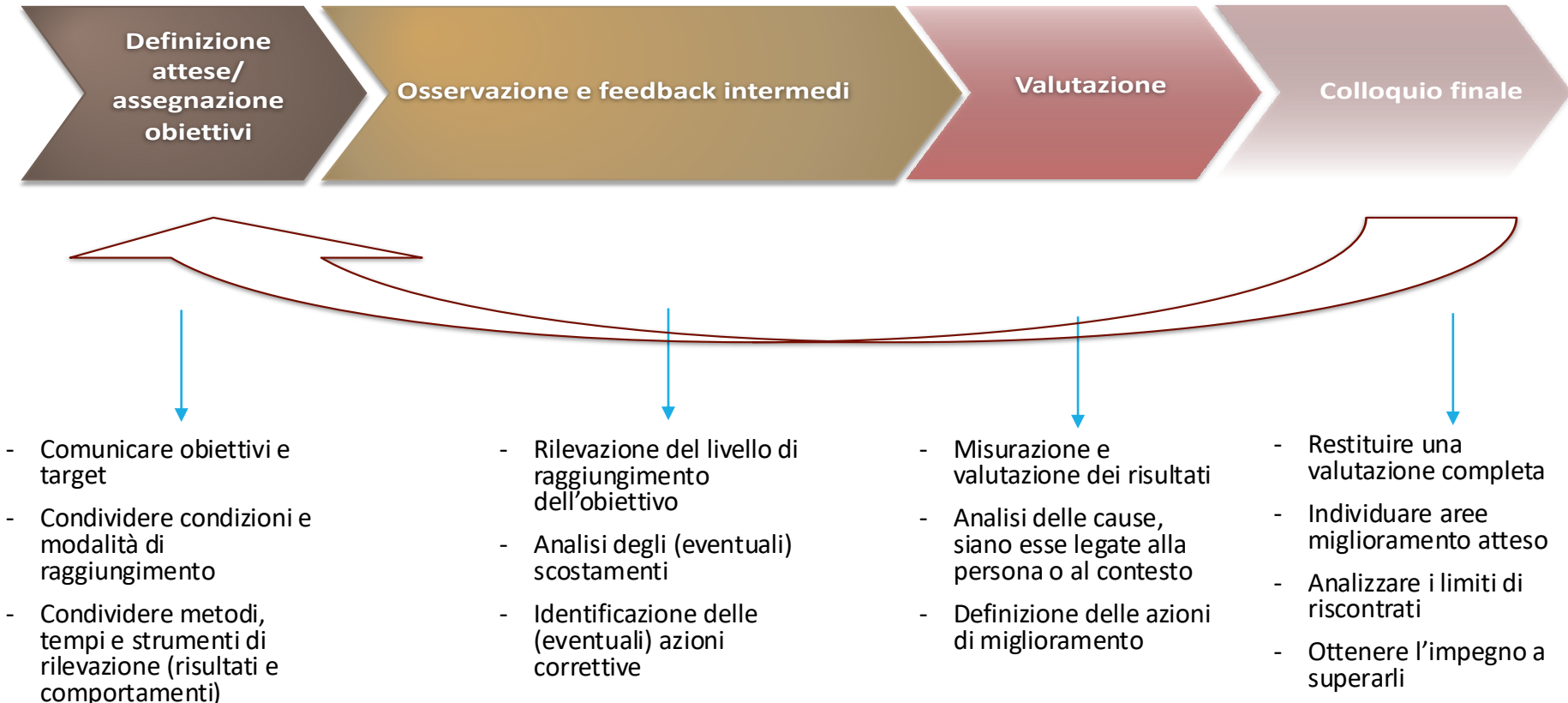
Assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei **traguardi** da raggiungere e dei **comportamenti attesi**, (“condivisione” intesa come una **reciproca conoscenza** degli elementi che sono oggetto di valutazione);

Favorisce il **coordinamento organizzativo**, permette di **analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa** e consente il **riallineamento** a fronte di **cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento**;

Chiarire la **prestazione del valutato** e creare 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.

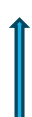
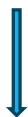
La qualità del processo valutativo: le fasi in sintesi

PROGRAMMAZIONE

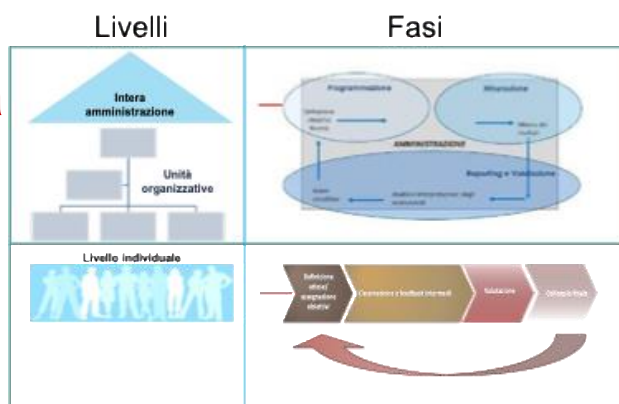


Gli «elementi» di misurazione e valutazione

Performance
organizzativa



Performance
individuale



Obiettivo = Ciò che si vuole perseguire (l'obiettivo è cosa raggiungere NON cosa fare)

Indicatore = Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore)

Target = Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).

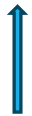
Base line = Il livello di partenza (baseline)

Alcuni criteri basi di «scelta» degli obiettivi individuali

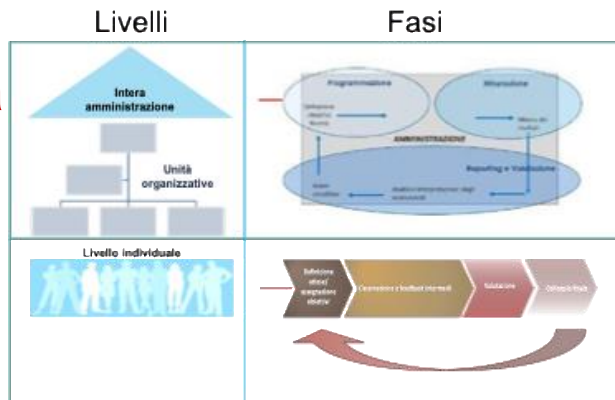
- **Rilevante** rispetto alle strategie e le attese di performance dell'Amministrazione (coerenza verticale)
- **Coerente** con l'ambito di attività di responsabilità del valutato (coerenza di ruolo)
- **Raggiungibile** L'obiettivo deve essere definito sulla base delle condizioni del contesto interno ed esterno all'amministrazione
- **Misurabile**. La performance individuale (risultati e comportamenti) deve poter essere garantita con adeguati indicatori e modalità di calcolo
- **Controllabile**. La realizzazione degli obiettivi di performance deve dipendere in maniera rilevante dall'attività svolta dal valutato
- **Temporalmente definito** anche con indicazione di tempi di tempi intermedi
- **Condiviso** L'obiettivo deve essere quindi adeguatamente comunicato e discusso (attori interni/esterni)

Gli «elementi» di misurazione e valutazione

Performance
organizzativa



Performance
individuale



Obiettivo = Ciò che si vuole perseguire (l'obiettivo è cosa raggiungere NON cosa fare)

Indicatore = Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore)

Target = Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).

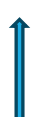
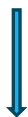
Base line = Il livello di partenza (baseline)

Alcuni **criteri** basi di «**scelta**» degli **indicatori** individuali

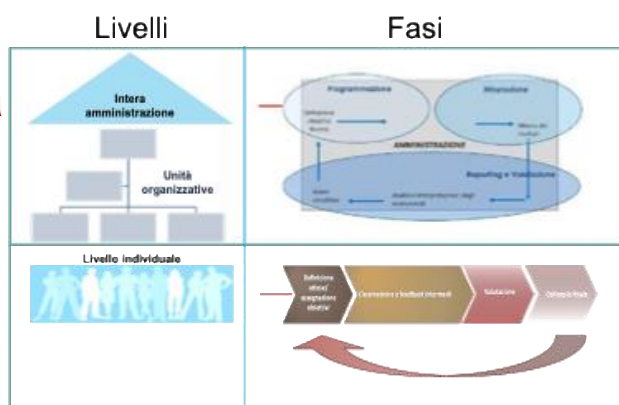
- **Significatività.** L'indicatore deve dare la possibilità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- **Completezza.** L'indicatore (o gli indicatori) deve (devono) rappresentare le variabili principali che determinano i risultati della prestazione
- **Tempestività.** L'indicatore deve poter fornire informazioni in tempi consoni alle decisioni
- **Misurabilità.** L'indicatore deve essere quantificabile secondo una procedura oggettiva basata su fonti affidabili.

Gli «elementi» di misurazione e valutazione

Performance
organizzativa



Performance
individuale



Obiettivo = Ciò che si vuole perseguire (l'obiettivo è cosa raggiungere NON cosa fare)

Indicatore = Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore)

Target = Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).

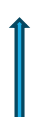
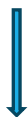
Base line = Il livello di partenza (baseline)

Alcuni **criteri** basi di «scelta» dei **target**

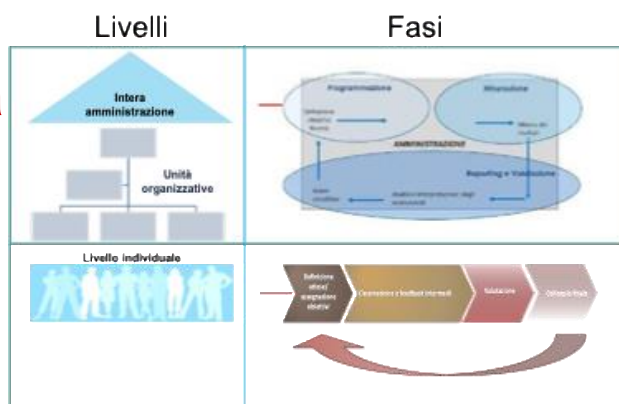
- **Allineati**, con gli obiettivi finali
- **Coerente** con l'obiettivo e l'indicatore
- **Sfidante**, dovendosi «distaccare» da quanto già raggiunto (a parità di condizioni)
- **Fondati**, sul confronto con base line e/benchmark strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno
- **Condivisi/condivisibili** e per questo frutto di un processo di coinvolgimento degli stakeholder interni e esterni
- **Specifici** e dunque riferiti ad un intervento temporale definito

Gli «elementi» di misurazione e valutazione

Performance
organizzativa



Performance
individuale



Obiettivo = Ciò che si vuole perseguire (l'obiettivo è cosa raggiungere NON cosa fare)

Indicatore = Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore)

Target = Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).

Base line = Il livello di partenza (baseline)

Alcuni **criteri** basi di «**scelta**» dei comportamenti individuali

- **Rilevanti** rispetto alle attese strategiche dell'Amministrazione
- **Coerenti** con il ruolo e le responsabilità del valutato
- **Esigibili** nel contesto organizzativo e operativo di riferimento
- **Osservabili*** attraverso evidenze concrete
- **Attribuibili** alle scelte e alle azioni del valutato
- **Esplicitati** ex ante e compresi dal valutato

* ancoraggi descrittivi (BOS / BARS)

Gli «elementi» di misurazione e valutazione

BOS (Behavioral Observation Scales)

Ambiti	Fattori	Descrittori			
ne e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	• Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell’indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate; • Pianifica le attività e presidia i processi di programmazione, gestione e controllo per migliorare il funzionamento dell’organizzazione, l’impiego delle risorse, i tempi dei procedimenti, la qualità della produzione; • Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei piani, dei progetti e delle attività, implementando l’efficacia e l’efficienza delle procedure operative; • Presidia e sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;			
	Gestio	<table><tr><td>Gestione delle criticità</td><td> • E’ in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento; • Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata; </td></tr><tr><td>Iniziativa</td><td> • Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche; • Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d’istituto e alla domanda dell’utenza; </td></tr></table>	Gestione delle criticità	• E’ in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento; • Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;	Iniziativa
Gestione delle criticità	• E’ in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi; • Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento; • Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;				
Iniziativa	• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche; • Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d’istituto e alla domanda dell’utenza;				

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

I.B) ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI. Ha la capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse valutando le alternative possibili e scegliendo quella ottimale

- Descrittori graduati di valutazione:
 - Affronta solo le problematiche di routine e le risolve in maniera spesso inefficace o replicando le soluzioni adottate nel passato.
 - Reagisce ai problemi solo in una prospettiva del momento, tamponando la situazione senza risolverla definitivamente
 - Conosce bene il contesto operativo e sa individuare in anticipo le incognite dalla cui soluzione può dipendere il risultato.
 - In presenza di nuove problematiche, sa scegliere le soluzioni ottimali dopo aver valutato effetti e possibili imprevisti di ciascuna alternativa.
 - Assicura la soluzione delle problematiche complesse modificando con tempestività i propri schemi di lavoro, producendo un piano di azione dettagliato; ne effettua il monitoraggio per ottenere i risultati attesi.