



# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NELLA PA

24/11/2022



## Ante riforma Brunetta....un po' di storia....

### Art. 30 dpr 347/83

Compensi incentivanti la produttività Art. 30. Compensi incentivanti la produttività. Per il conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle amministrazioni, sono istituiti, in via sperimentale, per l'arco di vigenza del presente accordo, compensi incentivanti la produttività. La previsione dei compensi di cui al precedente comma è subordinata alla rilevazione dei livelli di produttività in essere, alla formulazione scritta di programmi di attività delle singole unità organiche ed alla verifica dei risultati. A tal fine gli enti si impegnano a costituire, anche in forma consortile, uffici di organizzazione per la determinazione degli standard di esecuzione e degli indicatori di produttività. I criteri per l'attribuzione individuale dei compensi, in rapporto ai risultati conseguiti rispetto a quelli programmati per le singole unità organiche, sono stabiliti, in sede di accordo decentrato, tenendo conto del parametro retributivo, delle ore di presenza in servizio e del rendimento, idoneamente verificato, dimostrato da ciascun dipendente nella esecuzione del programma di attività.



## Art. 8. Produttività d.p.r. 268/87

1. Per il conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle amministrazioni, ciascun ente istituisce, a partire dal bilancio 1987, un apposito capitolo di spesa (fondo di produttività) alimentato da: .....
2. Con l'utilizzazione del fondo di cui al precedente comma, obiettivo primario degli enti è quello di incentivare la programmazione del lavoro delle singole strutture e di tendere al coinvolgimento dei lavoratori nel processo di riorganizzazione del lavoro intervenendo contestualmente sulle strutture organizzative, sulle procedure, sui vincoli all'azione amministrativa finalizzando l'attività amministrativa anche alla verifica dei risultati ed al controllo di gestione.
3. Gli enti di media e grande dimensione si doteranno di appositi uffici di organizzazione e metodi e nuclei di valutazione ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 1° febbraio 1986, n. 13 (amministrazione-sindacati) che, servendosi eventualmente di centri specializzati anche esterni all'amministrazione, definiranno l'impostazione complessiva di progetti di produttività e ne verificheranno periodicamente l'attuazione ed i risultati; con tali strumenti si provvederà altresì allo studio di particolari sperimentazioni, con particolare riferimento: all'individuazione di indicatori di produttività, anche differenziati, in relazione alle tipologie di attività realizzate; all'individuazione di aree particolarmente significative come microrealizzazione di processi di riorganizzazione - alla progettazione per obiettivi selezionati in relazione a priorità individuate dagli organi degli enti.
4. In mancanza dell'individuazione degli standards di produttività previsti dall'art. 30 del decreto del Presidente della Repubblica n. 347/83, dal punto 15 dell'accordo 1983/85 per il personale delle regioni, dall'art. 13 del decreto del Presidente della Repubblica n. 665/1984 ed in attesa dell'attuazione dei processi di riorganizzazione del lavoro, gli incentivi alla produttività saranno corrisposti - previo accordo decentrato - a partire dall'esercizio finanziario 1987 (fatte salve le procedure e gli accordi già realizzati purché non in contrasto con le presenti indicazioni) sulla base di programmi e progetti-obiettivo predisposti dalle strutture interne che l'ente approverà. ....



## Art. 33 Fondo per la produttività collettiva e per il miglioramento dei servizi (CCNO 1995)

1. Il fondo di cui all' art. 31, comma 2, lettera e), è destinato a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale o progettuale delle strutture dell'Ente per la realizzazione di progetti - obiettivo, di piani di lavoro e di altre iniziative predisposte dai dirigenti e finalizzate al conseguimento di più elevati livelli di efficienza e di efficacia dei servizi istituzionali con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza anche attraverso l'ampliamento dei periodi di apertura degli uffici al pubblico e la conseguente articolazione e flessibilizzazione degli orari.
2. Una quota rilevante, non inferiore al quaranta per cento del fondo, deve essere utilizzata per progetti finalizzati che coinvolgano solo una percentuale limitata del personale.
3. In base ai criteri generali oggetto di contrattazione decentrata, la scelta dei dipendenti da adibire alle iniziative per la produttività collettiva sarà determinata dal dirigente sulla base della loro collocazione organizzativa e professionale e della funzionalità della loro partecipazione agli obiettivi assegnati ai singoli progetti. I criteri generali di valutazione della produttività e dei risultati saranno oggetto di contrattazione decentrata, tenendo conto dei caratteri e degli obiettivi delle iniziative, in modo da garantire la selettività della erogazione dei compensi ai dipendenti ed il loro effettivo carattere incentivante. La valutazione potrà basarsi sia su fattori collettivi attinenti alla qualità e al grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi programmati, sia su elementi attinenti alla qualità e alla intensità della partecipazione individuale.
4. I risultati raggiunti, per ciascuna amministrazione, in termini di maggiore produttività e di miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi, mediante l'impiego del fondo di cui al presente articolo, sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte del competente servizio per il controllo interno o del nucleo di valutazione di cui all' art. 20 del D. lgs. n. 29 del 1993. L'attività di monitoraggio si conclude con un rapporto da trasmettere all'A.RA.N.



## Art. 34 Fondo per la qualità della prestazione individuale (CCNL 1995)

1. Allo scopo di valorizzare la capacità dei dipendenti ed il loro contributo alla maggiore efficienza delle amministrazioni e alla qualità del servizio pubblico, dal 1 dicembre 1995, ciascuna amministrazione corrisponde i premi di qualità della prestazione individuale utilizzando il fondo di cui all' art. 31, comma 2, lett. d).
2. Il premio è attribuito a una percentuale massima del 15% del personale in servizio in ciascuna qualifica nei limiti del fondo indicato nel comma L'importo di detti premi è determinato secondo i valori della tabella allegato B.
3. I dirigenti attribuiscono i premi entro il 30 giugno e 30 novembre di ciascun anno e provvedono all'erogazione dei premi nei mesi di luglio e dicembre, sulla base dei seguenti criteri, anche disgiunti: a) precisione e qualità delle prestazioni svolte; b) capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi; c) orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici; d) capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali;
4. Eventuali controversie sull'applicazione del presente istituto saranno oggetto di tentativo di conciliazione in sede sindacale il cui procedimento sarà definito entro il 30 giugno 1995. 4. Le decisioni adottate dai dirigenti devono essere rese pubbliche. A richiesta del singolo lavoratore o delle OO.SS. deve essere evidenziata la motivazione delle decisioni medesime. I risultati generali dell'applicazione del presente articolo sono comunicati alle OO.SS. che possono chiedere un incontro al riguardo con le amministrazioni interessate.
5. I risultati raggiunti, per ciascuna amministrazione, in termini di maggiore produttività e di miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi, mediante l'impiego del fondo di cui al presente articolo, sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte del competente servizio per il controllo interno o nucleo di valutazione istituito ai sensi dell' art. 20 del D. Lgs. n. 29 del 1993. L'attività di monitoraggio si conclude con un rapporto da trasmettere all'ARAN.



## 6 - Sistema di valutazione CCNL 31/3/99 (ordinamento professionale)

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2. (concertazione)



## ART. 17 - Utilizzo delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività CCNL 1999 1/4/99

1. Le risorse di cui all'art.15 sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali mediante la realizzazione di piani di attività anche pluriennali e di progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati.
2. In relazione alle finalità di cui al comma 1, le risorse di cui all'art. 15 sono utilizzate per: a) erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999;

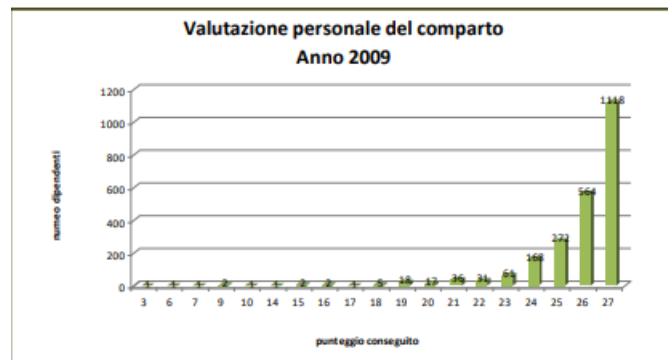
## ART. 18. - Collegamento tra produttività ed incentivi

1. La attribuzione dei compensi di cui all'art.17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata, in unica soluzione ovvero secondo modalità definite a livello di ente, dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente predeterminati secondo la disciplina del D.Lgs, n. 29/1993 e successive modificazioni ed integrazioni.



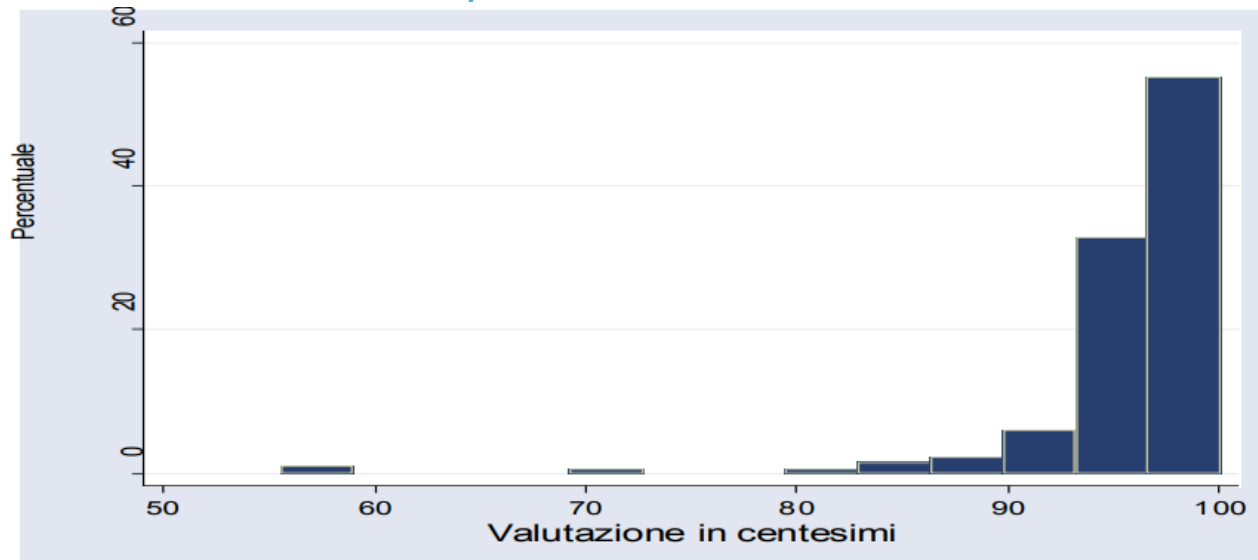
## Risultati tipici.....

Punteggio conseguito	% premio economico riferito al parametro C	% personale - Anno 2009	Numero dipendenti 2009	% personale - Anno 2010	Numero dipendenti 2010
da 3 a 5	20%	0,04	1	0,13	3
da 6 a 9	50%	0,17	4	0,13	3
da 10 a 18	75%	0,52	12	0,52	12
da 19 a 27	100%	99,26	2285	99,22	2283





## Le valutazioni dei dipendenti in un campione di enti pubblici italiani



La premialità è distribuita in modo indifferenziato



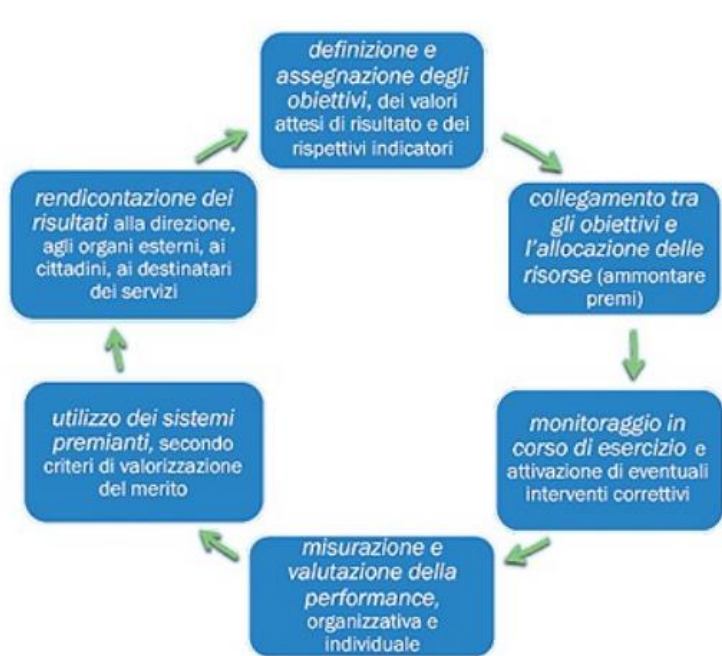
## Considerazioni.....

- Negli enti locali la struttura portante del sistema è in vigore da tempo
- Si parla di incentivi, solo a un certo momento di valutazione
- Livelli retributivi per il personale di comparto mediamente non elevati (da mezza mensilità ad una mensilità e mezzo)

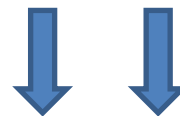


# Post riforma Brunetta

## Lineamenti generali della Riforma



Riduzione del peso della contrattazione integrativa e delle relazioni sindacali.



Introduzione del sistema di valutazione all'interno di un complesso sistema di caratterizzato da diverse strumentazioni



## Ciclo di performance

Le amministrazioni sviluppano in maniera integrata e coerente le seguenti fasi:

1. obiettivi di performance dell'ente nel suo complesso e delle diverse unità
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
3. Gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi
4. Misurazione della performance
5. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi
6. Rendicontazione delle performance ai fini del controllo interno
7. Rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni ed ai cittadini

**PIANO DI  
PERFORMANCE**

**CONTROLLO DI  
GESTIONE E  
VALUTAZIONE**

**RELAZIONE  
SULLA  
PERFORMANCE**



## Cosa si valuta

- Performance organizzativa
  - Performance generale dell'ente
  - Performance della struttura

- Performance individuale



## Art. 8 – Performance organizzativa

### Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

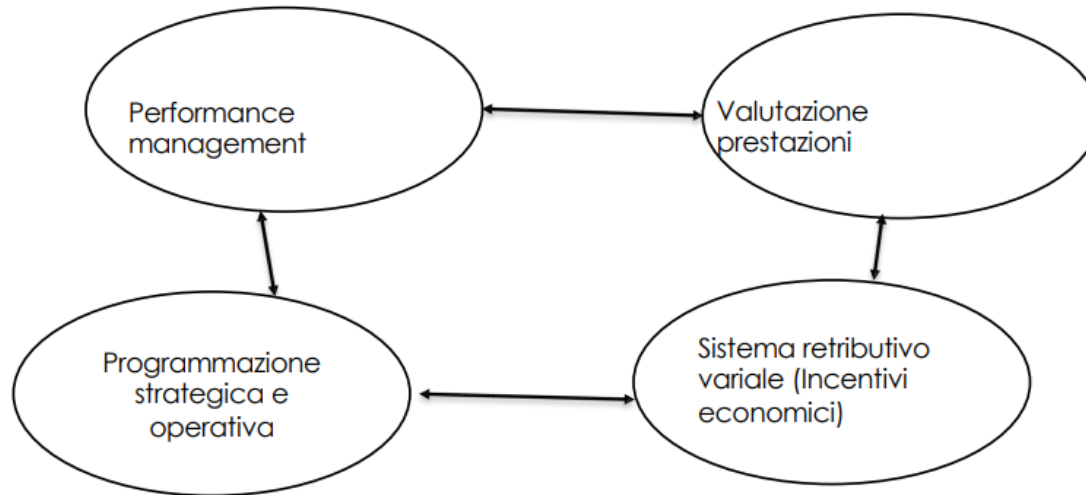


## Considerazioni.....

1. Genera un sistema molto complesso (forse troppo?) da gestire in modo integrato, sia dal punto di vista giuridico che gestionale
2. Continua la classica impostazione centrata sugli incentivi



# La complessi del sistema ciclo della performance nel sistema organizzativo



Più altre cose quali misurazione, gestione utenti, ecc.



# Regolazione Valutazione

LEGGE	Principi generali Soggetti/organismi Forme retributive	D.lgs. 150/09 e modifiche D.lgs. 165/01
Atti pubblicistici	Principi e soggetti riferiti al contesto aziendale	Ordinamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi Sistema di misurazione e valutazione (art. 7 dlgs 150/09)
Contratti di lavoro	Sistemi retributivi Risorse economiche dedicate a incentivi ed altre forme retributive	Contratti integrativi
Atti privatistici	Sistema e metodi di valutazione Attività valutativa	Atto datoriale

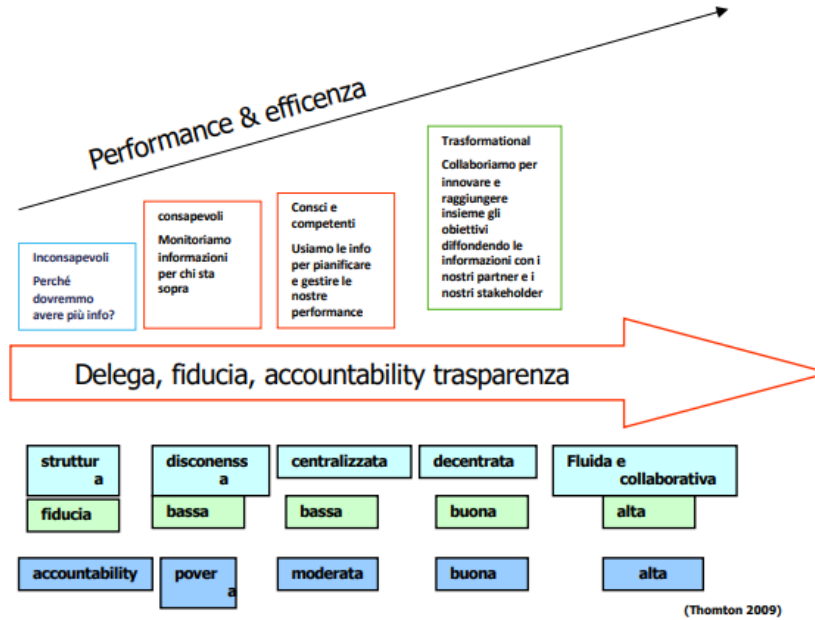


# 1 Complessità sistema delle fonti

	Scopo	Organo decisionale	Contenuti	Atti relativi
Leggi e ordinamenti interni	Regolazione generale del sistema di valutazione performance	Organo di indirizzo	Sistemi di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Delibere, decreti o altre forme in relazione agli ordinamenti degli enti
Potere datoriale	Modalità operative di definizione degli strumenti di programmazione (piano della performance) e di valutazione collettiva ed individuale e loro attuazione	Dirigenza	Aspetti tecnici del sistema, quali la struttura del piano, le schede di valutazione, eventuali regolamenti di maggiore dettaglio rispetto al SMVP	Atti datoriali
Contratto collettivo nazionale e aziendale	Definizione delle risorse da destinare alla retribuzione di risultato	Parti negoziali	Risorse da mettere nel fondo apposito e suddivisione delle stesse tra performance organizzativa e individuale	Contratto collettivo di primo e secondo livello



# Complessità organizzativa - PM maturity



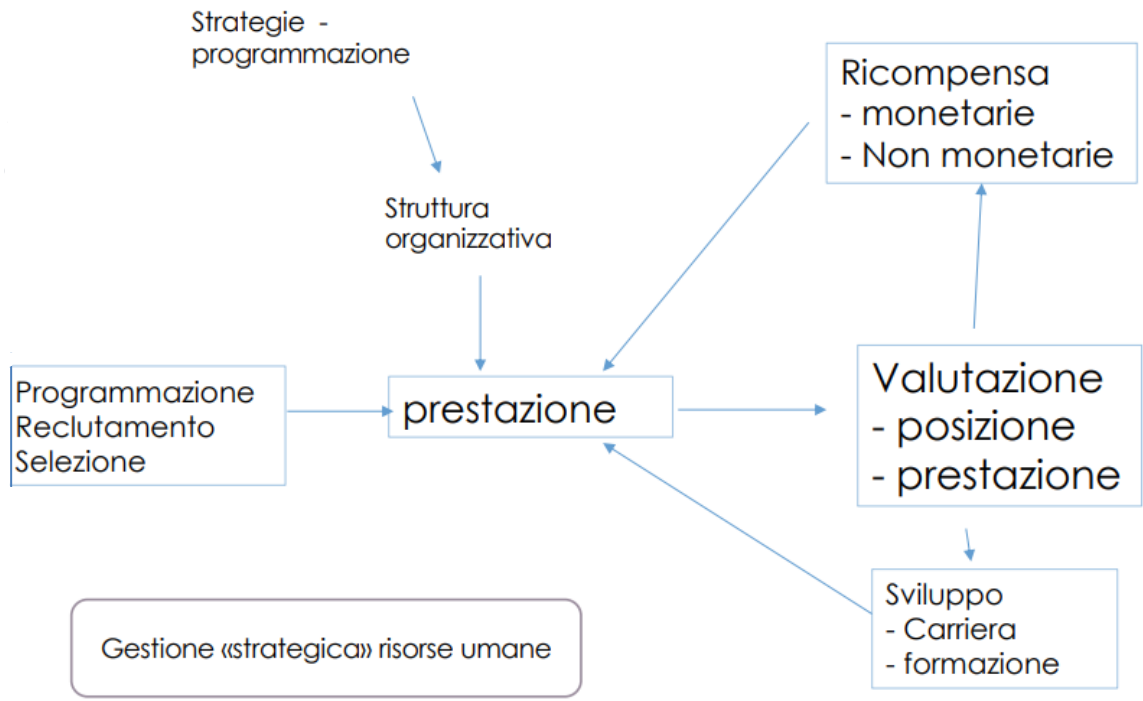
## Osservazioni metodologiche nel rapporto tra i diversi strumenti

Quando si parla di finalità della valutazione queste sono molteplici secondo le normali logiche di gestione delle risorse umane

OBIETTIVI	N.
Definire gli aumenti per merito	459
Predisporre una base di feedback sulla performance	442
Pianificare gli obiettivi per la performance	401
Individuare esigenze di training e sviluppo	352
Individuare possibilità di promozione	346
Individuare dipendenti con specifiche attitudini	236

Fonte: Peck, 1984, p. 20 (indagine su 510 imprese)





TUTTAVIA QUANDO SI PARLA DI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO E SISTEMI DI RETRIBUZIONE VARIABILE IL MOTTO DIVENTA COORDINARE MA NON CONFONDERE

PARIMENTI OCCORRE SAPERE DISTINGUERE I SISTEMI DI VALUTAZIONE DAI SISTEMI RETIRBUTIVI, QUANTO MENO LADDOVE NECESSARIO CREARE «CUSCINETTI» ORGANIZZATIVI



# Valutazione vs retribuzione

## Politiche retributive

FINALITA' GENERALI	OBIETTIVI E CRITERI DI VALUTAZIONE	STRUMENTI
ATTRARRE, TRATTENERE, MOTIVARE IL PERSONALE	Competitività esterna rispetto ai concorrenti	→ Indagini retributive
	Equità interna	→ Job evaluation, Skill evaluation
	Riconoscimento dei contributi individuali	→ Valutazione delle prestazioni
	Legittimità	→ Normativa sul lavoro
	Economicità	→ Budget del personale







## QUANDO GLI INCENTIVI DEMONTIVANO?

GLI INCENTIVI SONO STRUMENTI EFFICACI CHE CONSETONO DI MODIFICARE LE PREFERENZE INDIVIDUALI. SONO STRUMENTI POTENTI E DELICATI POSSONO QUINDI AVERE EFFETTI NEGATIVI PER DUE MOTIVI FONDAMENTALI:

- EFFETTO DI SPIAZZAMENTO DELLA MOTIVAZIONE INTRINSECA
- GESTIONE NON EFFICACE DEL PRINCIPIO DI EQUITA'



## Intrinseca vs estrinseca (Deci, 1975)

### motivazione intrinseca

Motivazioni interne

- Funzione privata
- Auto-stima

### motivazione estrinseca

- La condotta è finalizzata ad ottenere qualcosa
- È importante il rinforzo esterno

**Possono operare contemporaneamente.**

**Ma ci può essere un effetto crowding out di spiazzamento della motivazione intrinseca con effetti negativi complessivi**

In un individuo esiste un orientamento motivazionale dominante che rimane stabile tutta la vita.

Il crowding out effect avviene sotto tre condizioni:

1. Deve esserci una motivazione intrinseca da parte del soggetto prima del Crowding out effect
2. Il soggetto deve percepire il premio come una forma di controllo e non come invece dovrebbe essere come un supporto alla sua autonoma azione
3. Price effect (cioè la ricompensa) non compensa l'abbassamento della motivazione intrinseca



## Processi: la teoria dell'equità organizzativa

### John Stacey Adams

La motivazione degli individui è funzione del grado di equità percepita

- **Equità distributiva**: equilibrio tra contributo fornito e ricompense ricevute, in relazione ai pari
- **Equità procedurale**: correttezza del processo di valutazione dei contributi e distribuzione delle ricompense



## Problemi tipici: cause e percorso per affrontarli

- difficoltà di valutazione del comportamento professionale,
- una cattiva gestione dei sistemi di valutazione e misurazione dei risultati
- una cattiva gestione dei premi di produttività,
- una standardizzazione eccessiva dei sistemi valutativi che induceva automatismi
- un controllo troppo spinto da parte degli organismi centrali o di controllo esterno
- un livello di risorse finanziarie spesso insufficiente.



## Alcune cause

### - **l'importanza relativa della motivazione intrinseca**

La motivazione intrinseca è un elemento tipico, necessario e frequente nella pubblica amministrazione, ne consegue che essa è spesso elevata ed è di conseguenza facile che si crei un forte effetto di spiazzamento negativo tra motivazione intrinseca ed estrinseca;

### - **la difficoltà a gestire la leva monetaria**

Nelle p.a. la possibilità di retribuzione variabile, l'ability to pay, è generalmente limitata dal fatto di avere risorse a priori da distribuire e non capacità di generare reddito attraverso la vendita di servizi (come nel settore privato) e tende ad essere relativamente bassa (a meno di non abbassare molto gli stipendi fissi a favore di quelli variabili innescando in questo caso altri problemi);

### - **il cosiddetto "multitasking problem"**

I sistemi di retribuzione ancorati alla performance richiedono precise misurazioni e un'efficace attribuzione delle stesse agli sforzi individuali. Nel settore pubblico queste misurazioni sono particolarmente complesse e multidimensionali.

### - **Maturità organizzativa delle istituzioni pubbliche rispetto a questo tema**

### - **Rigidità della normativa**

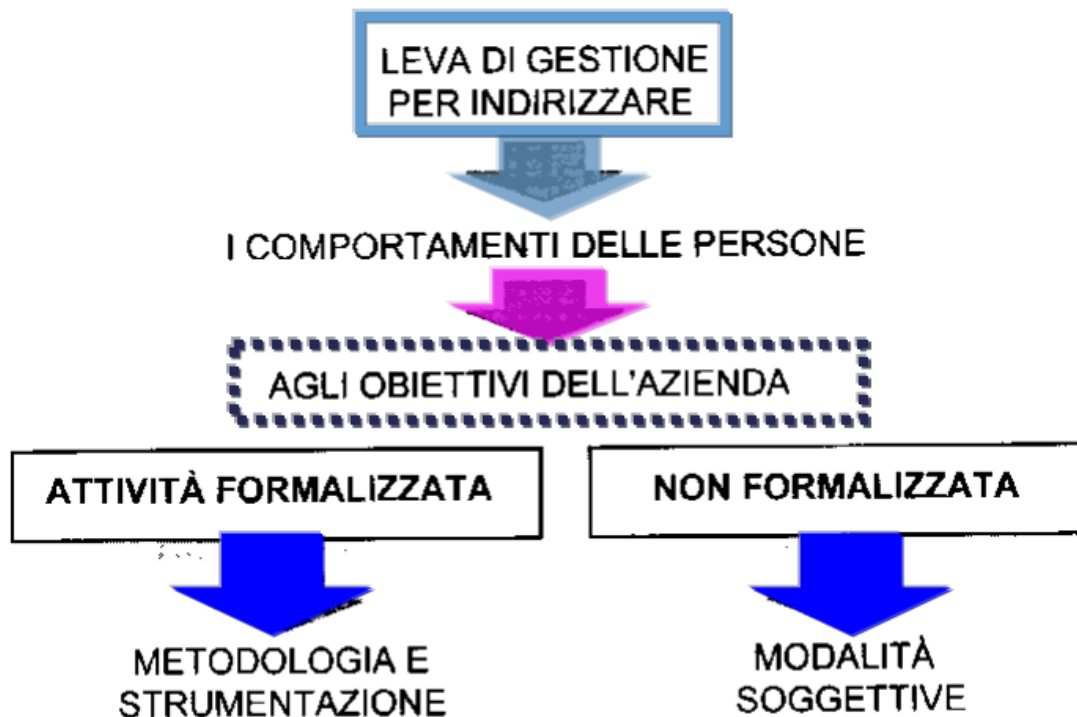


## Logiche di sviluppo per la gestione della retribuzione di merito

- La progettazione dei PRP è un equo compromesso tra diverse alternative che tengono conto del contesto culturale di ogni istituzione. Non esiste una soluzione migliore in assoluto. In particolare l'equilibrio tra incentivi individuali e incentivi collettivi è fondamentale per il successo della loro progettazione.
- Il processo di valutazione delle prestazioni è al centro dell'intero sistema. La valutazione delle prestazioni deve essere basata sulla definizione degli obiettivi più che sui criteri richiesti per il posto di lavoro. Gli obiettivi che verranno definiti per la valutazione delle prestazioni individuali dovranno fungere da base per un dialogo continuo lungo tutto l'arco dell'anno tra dirigenti e impiegati. Deve essere inoltre fornito, un resoconto dettagliato sui risultati ottenuti alla fine dell'anno. La trasparenza nel corso dell'intero processo è il fattore chiave per garantirne il successo, che riposa più su una valutazione della prestazione che sull'attribuzione di una retribuzione.
- I problemi di attuazione devono essere anticipati. Ciò implica innanzitutto un buon coordinamento con i dipendenti e i sindacati per l'attuazione dei PRP; la preparazione delle fasce dirigenziali alte e medie; la previa determinazione del budget necessario, e dei costi correlati, dei PRP e dei mezzi utili per il loro finanziamento; e dei tempi e del lavoro che l'introduzione e il controllo del sistema richiedono.
- Gli incentivi legati alle prestazioni vanno di pari passo con la delega della gestione delle risorse umane. Considerato lo stretto legame che esiste tra la definizione degli obiettivi e gli incentivi correlati alle prestazioni, un minimo di delega nella gestione delle risorse umane e delle retribuzioni è fondamentale per un'attuazione efficace degli incentivi. I sistemi più efficaci riposano su una stretta integrazione di queste funzioni, contrariamente ai modelli più tradizionali che attribuiscono gli incentivi in base a criteri rigidi di prestazione.
- Le valutazioni devono essere effettuate regolarmente e i sistemi di PRP devono essere periodicamente riesaminati.
- Il significato e l'impatto dei PRP sulla motivazione non deve essere sopravvalutato. I PRP hanno un ruolo di secondo piano, come strumenti manageriali, nel rafforzamento della motivazione. Criteri come contenuti soddisfacenti del posto di lavoro, possibilità di promozione e flessibilità nell'organizzazione del lavoro sono per i dipendenti fattori di gran lunga più motivanti degli incentivi retributivi. L'esperienza indica, quindi, che per una migliore gestione delle prestazioni, è meglio adottare criteri più ampi, che concentrarsi esclusivamente sui compensi correlati alle prestazioni.
- I PRP devono essere applicati in un ambiente che possiede e sostiene relazioni di lavoro di tipo cooperativo. In questo tipo di ambienti esiste un equilibrio tra processi formali e informali, e viene data la priorità al dialogo, allo scambio di informazioni, alle trattative, al rispetto reciproco, e alla trasparenza. L'introduzione dei PRP richiede inoltre una cultura di pubblica amministrazione matura e consolidata e un contesto politico, e di orientamenti, stabile.
- PRP dovrebbero essere usati soprattutto come stimolo e leva per l'introduzione di un cambiamento più profondo a livello manageriale e organizzativo, più che servire esclusivamente da strumento di motivazione per i dipendenti. Gli obiettivi inerenti alle retribuzioni correlate ai risultati devono essere definiti in funzione del fatto che tali retribuzioni sono essenzialmente uno strumento manageriale.



## La valutazione del personale: aspetti tecnici



## Valutazione del personale: formalizzata e non

### A. FORMALIZZATA

- METODOLOGIA E STRUMENTAZIONE
  - Periodicità e continuità
  - Omogeneità
  - Minori distorsioni
  - Inserimento in un sistema di utilizzo razionale

### A. NON FORMALIZZATA

- MODALITA' SOGGETTIVE
  - Saltuarietà e casualità
  - Disomogeneità
  - Maggiori distorsioni
  - Impossibilità di sistematizzazione dei risultati





## La valutazione del personale

- Implicita: fatta sempre e ovunque
  - Esplicita: al crescere della complessità (diversificazione, livello, dimensione, ...)
- 
- Riservata: nota solo ai vertici, per scopi retributivi o di selezione interna
  - Comunicata: per scopi gestionali e di sviluppo
- 
- Aperta, libera: senza indicazione degli elementi analitici
  - Definita, procedurizzata: con indicazione degli elementi analitici



# LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione delle attività e servizi erogati;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;



# LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro; sviluppare i comportamenti di lavoro funzionali:
  1. comunicare con i colleghi
  2. lavorare in gruppo
  3. perseguire obiettivi comuni
- definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione relative all'unità;
- Responsabilizzare;
- Innescare il processo di cambiamento.



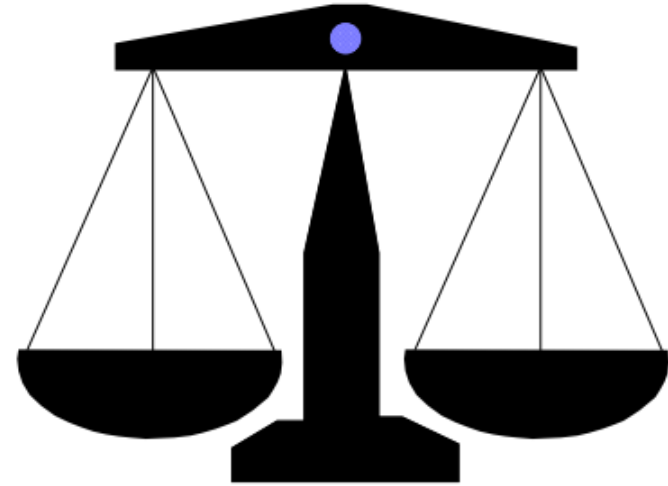
## scopi del sistema di valutazione delle performance individuale

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.



## Gli oggetti di valutazione

- Risultati a fronte di obiettivi o piani di lavoro
- Crescita professionale, acquisizione di nuove competenze, esperienze
- Qualità, impegno, coinvolgimento e più in generale comportamenti sul lavoro



# Oggetto e metodi della valutazione delle prestazioni

## Soggetto/passato

Comportamenti organizzativi

Fattori di valutazione

Schede di valutazione  
(giudizio, confronto, graduatorie, ecc.)



## Oggetto/futuro

Obiettivi/risultati

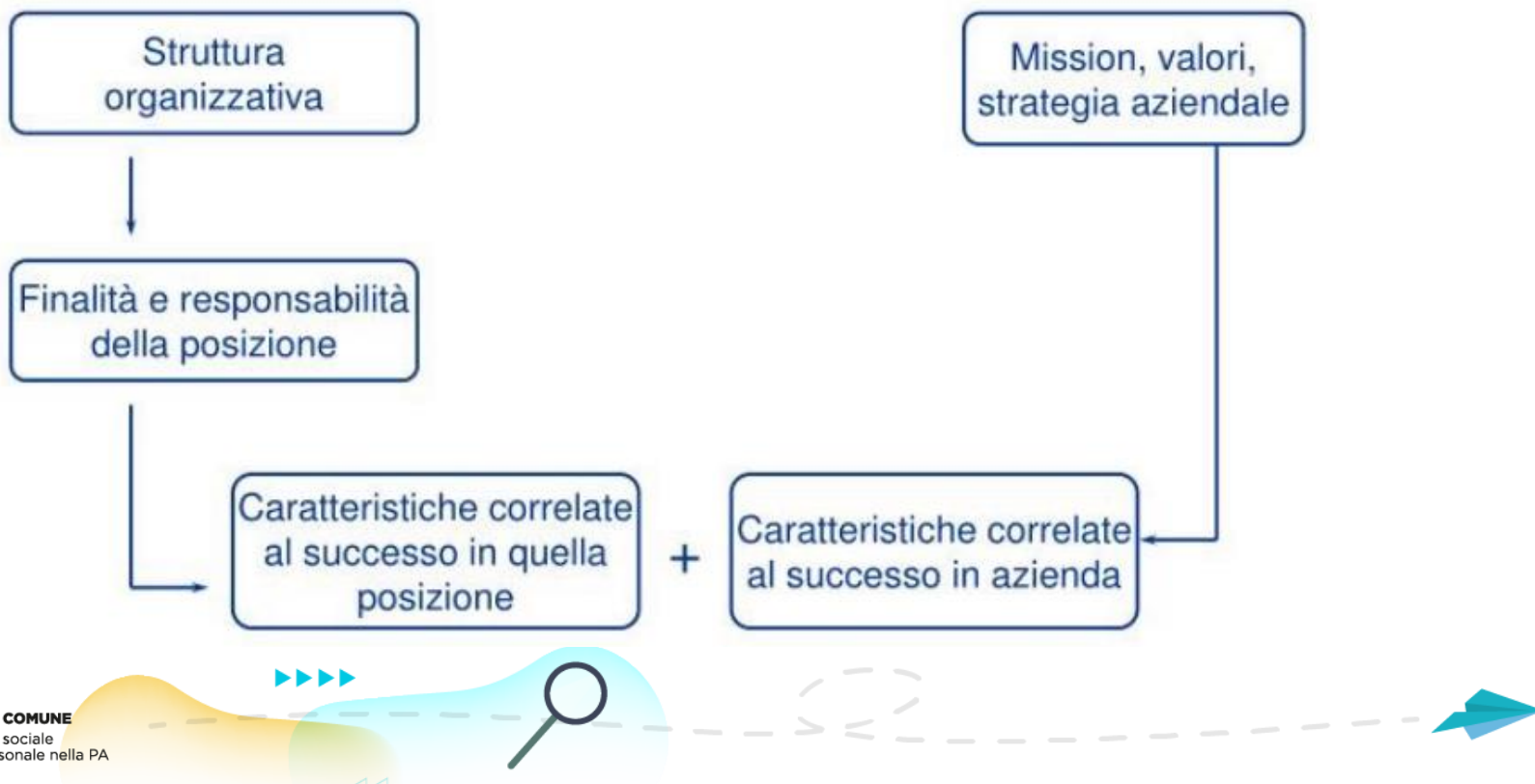
Direzione per obiettivi

Piani e programmi

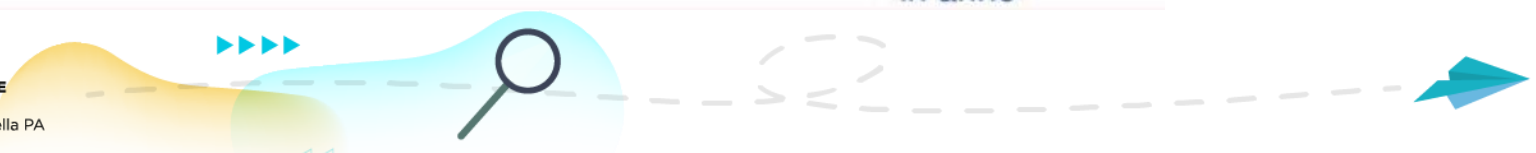
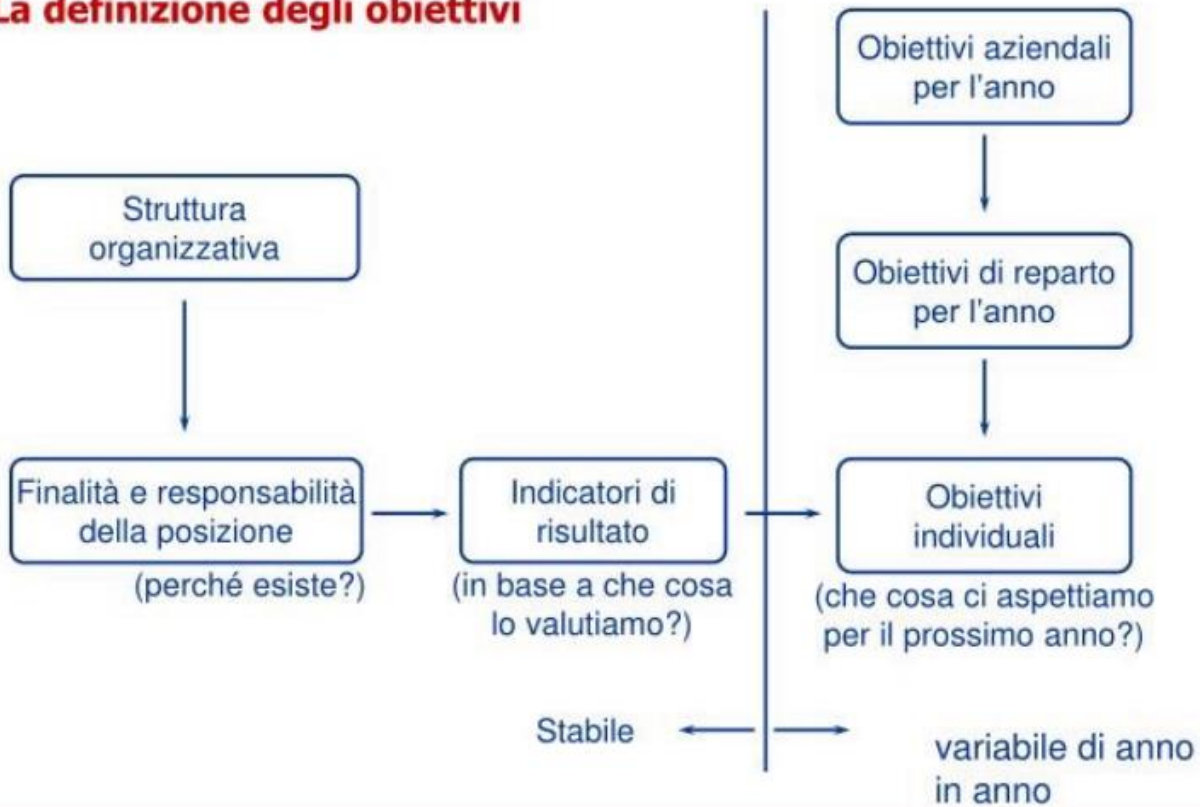
I due metodi possono essere utilizzati mixati



## La definizione degli elementi qualitativi da valutare



## La definizione degli obiettivi





# Ruolo organizzativo

- interpretazione diversa da parte di ogni lavoratore (componente discrezionale)
- interazione della dimensione oggettiva (compiti) con quella soggettiva (qualità del lavoratore)
- modelli di comportamento stabili definiti anche dalle aspettative del gruppo o dei soggetti con cui si interagisce
- possibilità di tensioni e conflitti



## componenti di ruolo e qualità di riferimento

tecnica



CONOSCENZE  
CAPACITA'

relazionale



ATTEGGIAMENTI  
CAPACITA'

gestionale



RISULTATI  
CAPACITA'



# Un esempio di scheda di valutazione

	Insufficiente					Sufficiente					Buono					Ottimo					Totale	100%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Inserire X -->																					Comment:	10%	
<b>Conoscenze:</b> <b>Lingua inglese</b>  <i>Conoscenza della lingua inglese in forma scritta e orale</i>	Non è in grado di comprendere ne' testi scritti ne' discorsi in lingua					Capisce alcune parole e a volte riesce a rispondere correttamente a domande in lingua					E' in grado di leggere correntemente ma non possiede le medesime abilità nell'inglese parlato					Comprende testi scritti e discorsi in lingua ed è in grado di rispondere efficacemente, nonché di elaborare concetti originali					[...]	PESO	
Livello minimo:						x																	
Livello medio:											x												
Target:																x							
Inserire X -->																					Comment:	30%	
<b>Capacità:</b> <b>Definire le priorità</b> <i>Capacità legata al perseguimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse a disposizione</i>	Gli output attesi arrivano con ritardi, bloccando di fatto il flusso di lavoro					La maggior parte degli output attesi arriva in tempo con le scadenze					Gli output attesi arrivano per lo più entro i tempi stabiliti					Gli output attesi sono disponibili prima che il periodo di riferimento sia giunto al termine					[...]	PESO	
Livello minimo:						x																	
Livello medio:											x												
Target:																					x		



## Processo di valutazione: RUOLI

- La valutazione delle prestazioni (soprattutto se collegata a retribuzione e carriera) è tipicamente gerarchica (a parte alcune situazioni relative ai professional)

*Obiettivo della  
buona valutazione*



$$\frac{\text{valutazione}}{\text{autovalutazione}} = 1$$

Il valutatore è il ruolo centrale del processo valutativo nonché la fase di colloquio di valutazione



# Nella valutazione bisogna sviluppare le tecniche ma soprattutto il processo

## La valutazione del personale



## Il processo tipico di valutazione della prestazione



## Le fasi del processo di valutazione

- Definizione da parte della Direzione Generale delle politiche di sviluppo e gestione del personale e delle relative finalità del sistema di valutazione
- Definizione dei ruoli organizzativi
- Progettazione del sistema di valutazione
- Il processo di valutazione



## Le fasi del processo di valutazione

- Introduzione del sistema di valutazione;
- definizione dei tempi e delle fasi operative; ovvero quando vengono definiti gli obiettivi, in quale periodo effettuare il colloquio preliminare e la valutazione finale.
- La definizione delle regole per il colloquio di valutazione;
- la definizione delle modalità di comunicazione della valutazione;
- la definizione delle modalità di valutazione dei risultati del sistema;
- la definizione del legame tra valutazione e sistemi di ricompensa e sviluppo.





## Le fasi del processo di valutazione

### Verifica dei risultati finali:

In questa fase verranno elaborate le valutazioni complessive dell'ente al fine di verificarne la omogeneità e rispondenza a criteri standard; la Direzione Generale potrà così richiedere il riesame di valutazioni effettuate e correggere eventuali distorsioni; infine verranno validate le valutazioni e comunicate ai singoli dipendenti.



# Progettare il sistema

## 1. Cosa vogliamo incentivare?

- Tipi di obiettivi
- Tempistica obiettivi
- Pesatura obiettivi

## 2. Cosa vogliamo riconoscere e premiare

1. Merito (differenziazione)
2. Lavoro di squadra
3. Comportamenti virtuosi/obiettivi
4. Valore pubblico?

## 3. Come rendere flessibile il sistema. Chi fa che cosa?

1. Spazio datoriale ampio o limitato?
2. Ruoli rilevanti
3. Grado di delega/partecipazione

