



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2021

Corso di 1° livello online

La riforma della P.A.: come adeguare il proprio Ente al cambiamento in atto

Pianificazione, misurazione e valutazione della performance

Giovedì 20 ottobre 2022, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (5° modulo)

Docente

Francesca Cavallucci

Dirigente del Servizio Sviluppo del Personale di Unione di Comuni.

Docente di corsi di alta formazione sulla gestione delle risorse umane
presso Università degli Studi di Bologna (sede Forlì).

Autrice di pubblicazioni in materia di organizzazione e gestione del personale nella P.A.

PROGRAMMA 2^ parte

- La *performance* organizzativa e la *performance* individuale: ambiti di misurazione e valutazione
- Il collegamento tra il Piano della *performance* e il sistema di misurazione: il monitoraggio, la rendicontazione e misurazione degli obiettivi
- le Linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della *performance* individuale
- Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale: metodologie e criteri
- Le modalità di misurazione della *performance* individuale del personale in *smart working*
- Il ruolo dei dirigenti, dei dipendenti, dei cittadini e dei valutatori della *performance* organizzativa
- Dalla *customer satisfaction* alla valutazione partecipativa: le Linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa di cittadini e utenti
- Analisi di un caso di successo

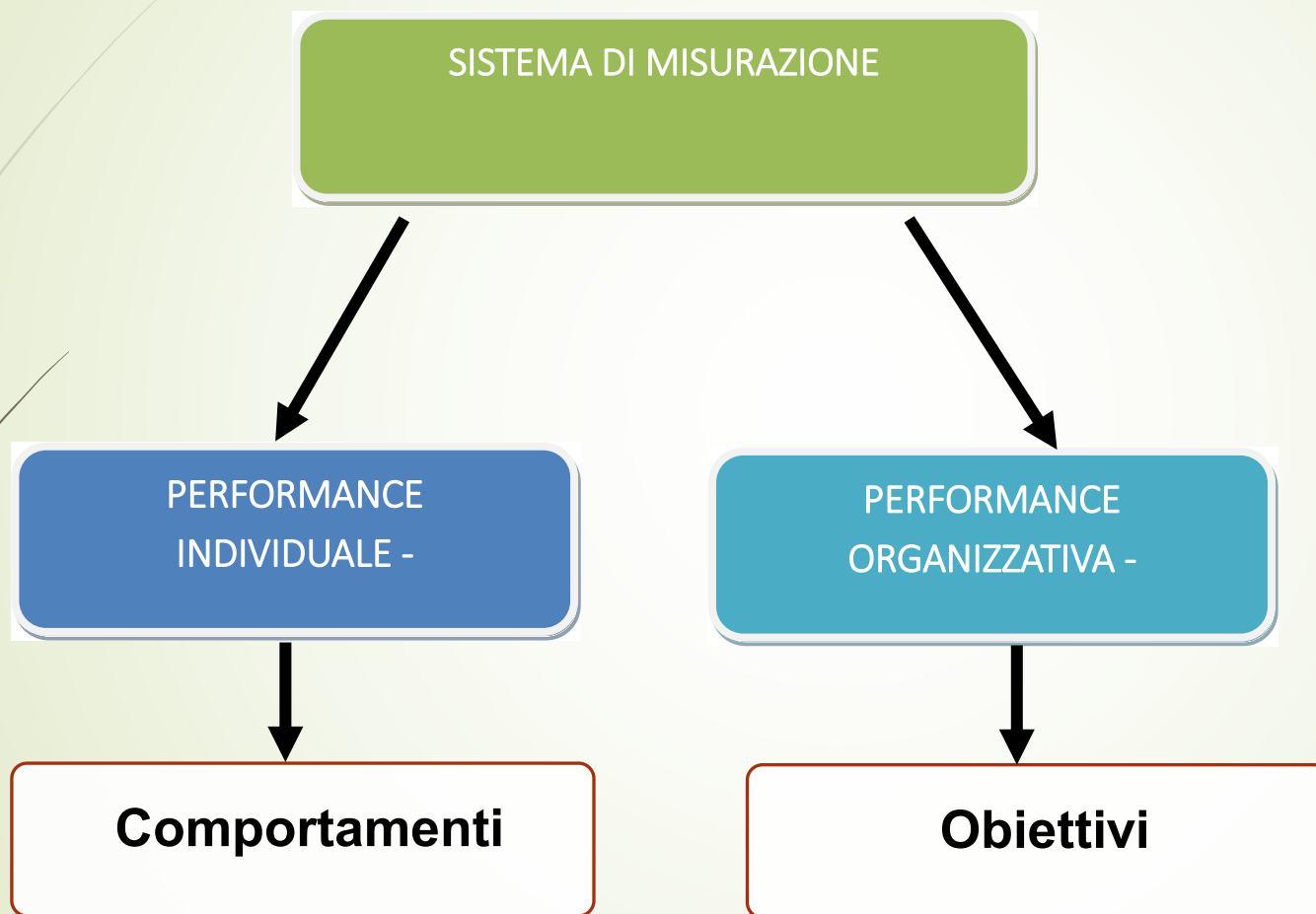
FINALITA' DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE*

Art. 3, co. 1 – Principi generali (D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017)

«La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI OFFERTI DALLE P.A. 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 impegnate per il loro perseguimento.

GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE



LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Finalità: valutazione (grado di raggiungimento) degli obiettivi attribuiti a Dirigenti e strutture organizzative.

Obiettivi:

- a) definire i risultati dell'Ente;**
- b) erogazione trattamento accessorio.**

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Finalità: valutazione del contributo che ciascun soggetto fornisce al raggiungimento degli obiettivi attribuiti.

Obiettivi:

- a) definire i gap di competenza e definire percorsi di sviluppo;**
- b) erogazione trattamento accessorio**

DEFINIZIONE DI *PERFORMANCE*

La **performance in sintesi** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi nonché alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Va perciò misurata e gestita nelle sue 2 dimensioni:

1) **estensione "orizzontale"**

in termini di input/processo/output/outcome;

2) **sviluppo "verticale"**:

- livello individuale;
- livello organizzativo;
- livello di programma o politica pubblica.

CONCETTO DI *PERFORMANCE*

La *performance* è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività.

3 elementi essenziali:

- 1) **risultato**, espresso *ex ante* come obiettivo ed *ex post* come esito;
- 2) **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato;
- 3) distinzione tra **p. organizzativa** (dell'Amministrazione) ed **p. individuale** (singolo soggetto).

LE FASI DELLA *PERFORMANCE*

Concetto più innovativo e complesso del citato D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei **valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori**
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle **risorse**;
- c) **monitoraggio in corso di esercizio** e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) **misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale**;
- e) **utilizzo dei sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) **rendicontazione dei risultati** (amministratori, organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini).

DEFINIZIONE DI MISURAZIONE

Il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti dall'Amministrazione in termini di prodotti (*output*) e impatti (*outcome*).

Oggetti della misurazione:

- gli obiettivi attribuiti;
- le risorse affidate (*input*), attività, prodotti (*output*) e impatti (*outcome*)

LA MISURAZIONE RILEVA UN FENOMENO OGGETTIVO.

DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE

- **Misura ciò che una persona dimostra di saper fare** in relazione ad un determinato compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;
- **E' una delle leve per creare efficienza, per far crescere le “competenze”** delle persone cioè deve rappresentare uno strumento volto a formare e a rendere consapevoli i valutati delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo.

LA VALUTAZIONE MISURA LA «PRESTAZIONE» DELLE PERSONE, **HA UNA COMPONENTE SOGGETTIVA** PUR ESSENDO BASATA SU STANDARD PREDEFINITI.

LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Il focus non è solo sulla prestazione ma anche sulla qualità del lavoro.

“*Performance*”: è il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Perciò l’unico modello in grado di colmare la lacuna dei sistemi classici di valutazione è quello di poter apprezzare il grado di competenza posseduta rispetto agli *items* individuati.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: FINALITA'

La valutazione delle prestazioni individuali è finalizzata alla **valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta al miglioramento continuo della performance organizzativa della struttura in cui opera**, coerentemente con il ruolo agito e le aspettative di crescita professionale, attraverso l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, nonché il rispetto delle pluralità professionali e dei ruoli organizzativi.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: PRINCIPI

I principi guida cui si ispira la valutazione sono i seguenti:

- a) oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- b) trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- c) partecipazione dei valutati al procedimento;
- d) partecipazione degli *stakeholder* al processo di valutazione dei servizi;
- e) procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: FINALITA'

VALUTAZIONE INDIVIDUALE: una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane. Il miglioramento delle *performance* dei singoli comporta un miglioramento nell'intera organizzazione.

- **NO ALLA VALUTAZIONE COME ADEMPIMENTO**
- **NUOVO APPROCCIO**

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: FINALITA'

Le finalità:

- a) erogazione del trattamento accessorio e PEO;**
- b) individuazione dei gap di competenze e definizione di percorsi formativi e professionali specifici;**
- c) percorsi di valorizzazione professionale: progressioni di carriera (incarichi di responsabilità).**

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: DIMENSIONI

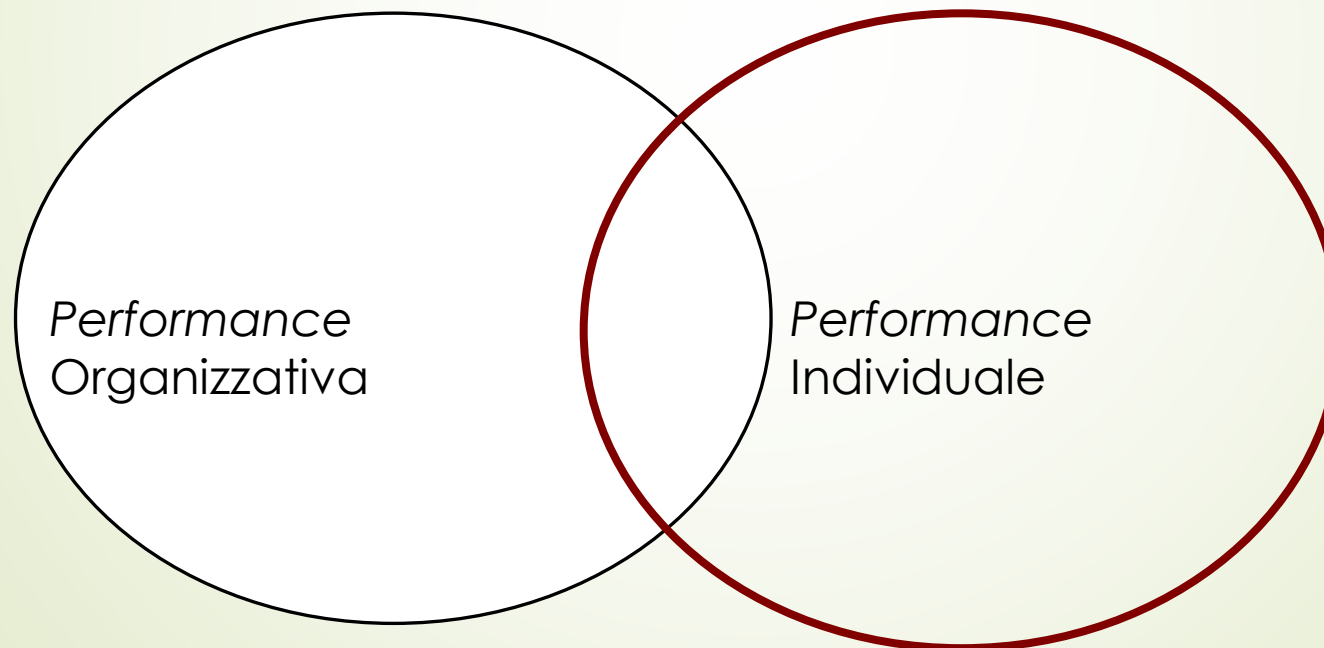
DEFINIZIONE: è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

2 DIMENSIONI:

- **risultati:** riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della Performance;
- **comportamenti:** attengono al «come» un'attività viene svolta da ciascuno.

LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE: AMBITI

La valutazione della *performance* individuale rappresenta un livello complementare a quello della valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.



LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: AMBITI

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale sono definiti nell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 e sono collegati:

- 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;
- 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.**

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: AMBITI

Gli ambiti e gli strumenti di misurazione della *performance* individuale dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e del personale possono essere esemplificati come nelle tabelle che seguono:

Dirigenti e PO:

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino (problem solving).
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione (relazione con il cittadino).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori
4	Leadership partecipativa	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+).
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: AMBITI

Gli ambiti e gli strumenti di misurazione della *performance* individuale dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative possono essere esemplificati come nelle tabelle che seguono:

Dipendenti

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Programmazione e gestione di responsabilità affidate	Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile



LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE: IL PRINCIPIO DI DIFFERENZIAZIONE

Il D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, prevede che competa al CCNL l'individuazione di criteri idonei a garantire la traduzione della differenziazione dei giudizi in un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici premiali

DIFFERENZIARE LE VALUTAZIONI significa far emergere i diversi contributi di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: IL PRINCIPIO DI DIFFERENZIAZIONE

Il CCNL del 21.05.18, sulla base del principio di differenziazione disciplina all'artt.67 la «Differenziazione del premio individuale».

Art. 69 CCNL 21.05.2018

Differenziazione del premio individuale

- 1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, co. 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.**
- 2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.**
- 3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.**

L'IPOTESI DI NUOVO CCNL ENTI LOCALI, ALL'ART. 81 CONFERMA LA “DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO”

- Si conferma l'attribuzione di un premio *extra* per chi consegue le valutazioni più elevate
- Il valore della maggiorazione dovrà essere almeno il 30% del valore medio dei premi destinati (e non più «assegnati») al personale
- Si aggiunge un'opzione ulteriore: se il CCI ha destinato parte dei premi sulla base di indicatori di *performance* dell'Ente nel suo complesso, il premio extra può scendere al 20%

PERFORMANCE INDIVIDUALE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (Art.68 CCNL Enti Locali 21/05/2018)

1^ giornata

- Il CCNL degli Enti Locali ha distinto la premialità collegata alla *performance* organizzativa da quella collegata alla *performance* individuale.
- Prevede la necessità di stabilire in quale % la premialità si suddivide tra le 2 tipologie:
- la *performance* organizzativa è legata agli obiettivi
- la *performance* individuale al comportamento.

2 possibili modelli:

- 1) + orientato a premiare i risultati di gruppo (peso maggiore p. organizzativa);
- 2) + orientato a premiare i risultati individuali (peso maggiore su p. individuale).

```
graph LR; A[LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE] --> B[PREMIALITA']; A --> C[SVILUPPO DELLE COMPETENZE]; A --> D[MOTIVAZIONE]; A --> E[ASCOLTO - FEEDBACK - CONDIVISIONE];
```

**LA
MISURAZIONE
DELLA
PERFORMANCE
INDIVIDUALE**

PREMIALITA'

**SVILUPPO DELLE
COMPETENZE**

MOTIVAZIONE

ASCOLTO – *FEEDBACK* - CONDIVISIONE

LA VALUTAZIONE COME LEVA MOTIVAZIONALE

1[^] **LEVA**: Percorsi di sviluppo professionale/valorizzazione

2[^] **LEVA**: Incentivi economici

LA VALUTAZIONE RICHIEDE UN APPROCCIO ORIENTATO ALL'INNOVAZIONE

«L'INNOVAZIONE NON E' UN ATTO SOLITARIO, E' IL FRUTTO DI UN'OPERA COLLETTIVA, E' UN «GIOCO DI SQUADRA»*.

****Il genio collettivo. La cultura e la pratica dell'innovazione**

Linda A. Hill (prof. Business Administration presso la Harvard Business School. Nel 2013 è nei Thinkers 50 tra i primi 10 esperti di management del mondo), Greg Brandeau, Emily Truelove, Kent Lineback

LE TRE COMPETENZE DI UN'ORGANIZZAZIONE INNOVATIVA

1) **PROMUOVERE LA VOLONTA' E LA CAPACITA' DI COLLABORARE:**

l'innovazione scaturisce da un processo di apprendimento, presuppone perciò un lavoro di squadra e di confronto/scambio continuo.

2) APPRENDERE DALLE SCOPERTE: poiché innovare significa risolvere problemi, si pone la necessità di cercare una soluzione creando e verificando un portafoglio di idee. L'innovazione è un processo di sperimentazione per prove ed errori, richiede una *forma mentis* che accetti di provare, apprendere e modificare

3) PRENDERE DECISIONI INTEGRATIVE: significa combinare opzione A) e opzione B) per creare qualcosa di nuovo, un'opzione C) che sia migliore di A) o B). Le scelte integrative associano idee che sembravano in opposizione tra loro permettendo di comporre differenze, conflitti e apprendimento in un'unica soluzione.

VALUTAZIONE E SISTEMA DI MISURAZIONE

Il focus della valutazione deve essere:

- 1) **sui risultati** attraverso l'attribuzione di obiettivi secondo logiche di *performance management*: gli obiettivi devono essere specifici e misurabili;
- 2) **sulle capacità/competenze** delle persone per farle crescere: la valutazione deve essere orientata allo sviluppo delle persone.

COMPITI DELL'ORGANIZZAZIONE

- **Chiarire le proprie regole e i propri obiettivi** per fornire una visione complessiva ai dipendenti (dovrà essere chiaro il senso del proprio contributo individuale) ai cittadini (i reali risultati dell'Ente)
- **Porsi in modo nuovo, innovativo, creativo**

Due sono le azioni necessarie da parte dell'organizzazione:

- 1) **comunicare a tutta la struttura**, quindi a tutti i dipendenti e non solo ai Dirigenti, quali sono gli obiettivi di lungo e breve periodo, quali sono i valori dell'Ente e quali i contributi che ci si aspetta dai dipendenti in modo tale che tutti si sentano parte di un gruppo, quindi sviluppino senso di appartenenza verso l'organizzazione;
- 2) **attivare un ascolto attivo** non solo all'esterno ma anche all'interno verso tutti i dipendenti in modo da capire eventuali problemi e criticità ai vari livelli.

LA VALUTAZIONE RICHIEDE UN APPROCCIO OLISTICO (360°)



OBIETTIVI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

- Dare alla persona un feedback chiaro sulla valutazione della sua prestazione, riconoscendo e rinforzando le positività e motivando al miglioramento le prestazioni carenti
- Effettuare un'analisi dei risultati conseguiti che si utile al miglioramento dei risultati futuri
- Individuare le aree di miglioramento individuale e attivare azioni di sviluppo e valorizzazione delle risorse con il supporto dell'Area Risorse Umane

L'IMPORTANZA DELLA DIFFERENZIAZIONE (art. 9, co. 1, lett d, D.Lgs n. 150/2000)

E' difficile da realizzare nel concreto per varie ragioni:

- mancanza in generale di una cultura della valutazione;
- stretto legame tra valutazione e sistemi premiali.

L'APPIATTIMENTO DELLE VALUTAZIONI VERSO L'ALTO
DEMOTIVA.....

METODI POSSIBILI: introdurre un parametro nella scheda che i valutatori compilano che misura la loro capacità di differenziare i giudizi.

IL DIZIONARIO IL DEI COMPORTAMENTI ATTESI

I dizionari indicano le competenze e i comportamenti attesi per ciascun ruolo/posizione organizzativa/posizione dirigenziale.

I comportamenti possono fare riferimento a:

- competenze specialistiche;
- competenze professionali trasversali;
- competenze manageriali e di *leadership*;
- comportamenti organizzativi.

La valutazione per *performance* individuale misurerà il livello di competenze dimostrate rispetto a quelle attese.

In questo modo possono essere individuati i GAP tra competenze richieste e possedute.

I MECCANISMI DI *REWARDING*

I tradizionali meccanismi di incentivazione monetaria sono inefficaci a migliorare le prestazioni per due ragioni:

- a) il trattamento accessorio viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico;
- b) le risorse destinate al fondo e all'erogazione della premialità sono esigue.

Sono necessari **nuovi strumenti di incentivazione**:

- a) attività formativa (percorsi di *coaching* individuale, master, corsi di alta formazione);
- b) percorsi di valorizzazione (ruolo di formatori interni, percorsi di crescita professionale, strumenti di maggior benessere sul luogo di lavoro/*smart working*)

GLI ATTORI DEL PROCESSO VALUTATIVO

1) OIV: esprime un parere vincolante sul sistema di misurazione

(art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, modificato dal D.Lgs. n. 74/2017); esprime parere preventivo sul piano della *performance*; valuta l'andamento degli obiettivi in fase intermedia e a consuntivo; partecipa alla valutazione della p. individuale secondo quanto stabilito dal sistema di misurazione della *performance*.

2) L'Amministrazione definisce gli obiettivi nel Piano della *performance*.

3) I Dirigenti valutano i propri collaboratori (spetta ai dirigenti la valutazione dei propri collaboratori, incluse le posizioni organizzative. Il dirigente deve applicare correttamente il sistema di misurazione e valutazione vigente nell'ente e, pertanto, deve, alla luce delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 premiare il merito, quindi apprezzare le differenze nella *performance* individuale dei singoli dipendenti, ossia deve differenziare le valutazioni. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata dei premi collegati alla *performance*).

IL RUOLO DEI VALUTATORI E I MECCANISMI DI CALIBRAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Poiché la valutazione pur attenendo ai risultati raggiunti e ai comportamenti realizzati, contiene una componente di soggettività da parte del valutatore quantomeno relativamente al grado di giudizio da riconoscere, è bene;

- a) ponderare le valutazioni finali all'interno della stessa Amministrazione;
- b) attivare un confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e impiego di *standard* trasversali;
- c) condividere una metodologia omogenea di valutazione (es. se un'ottima valutazione è pari a 90 punti su 100 non saranno ammesse oscillazioni superiori o inferiori).

OSTACOLI NELLA VALUTAZIONE: COME EVITARLI

LIMITI OGGETTIVI

- tendenza delle valutazioni a crescere nel tempo;
- valutazioni di capi diversi;
- «buonismo»



ERRORI NELLA VALUTAZIONE: COME EVITARLI

Limiti soggettivi:

- errore di contrasto
- somiglianza
- errore della tendenza centrale
- effetto memoria

ERRORE DI CONTRASTO

:

Un errore tipico è quello di valutare la *performance* di una persona non in base allo standard atteso, ma paragonandolo ai suoi colleghi.

In questo modo la stessa persona, che compie il proprio lavoro diligentemente secondo le attese dell'organizzazione, potrebbe ricevere una valutazione eccellente se inserita in un gruppo di mediocri e, media se i suoi colleghi hanno prestazioni ottime.

ERRORE DELLA SOMIGLIANZA/DISSIMIGLIANZA

Un altro errore tipico deriva dalla tendenza naturale ad assegnare valutazioni positive a persone che si considerano simili a sé (per percorso scolastico, credenze e valori....).

Può diventare pericoloso perché induce il valutatore a valutare secondo caratteristiche non correlate alla valutazione.

ERRORE DELLA TENDENZA CENTRALE E DELLA DISTRIBUZIONE

Un altro errore tipico deriva dalla tendenza ad utilizzare solo una parte del « *range* » dei punteggi

L'errore si manifesta in:

- valutazioni sempre elevate: valutatore troppo generoso;
- valutazioni sempre basse: valutatore troppo esigente;
- posizionare le valutazioni nella parte centrale della scala.

Rischi: non si dà evidenza alle prestazioni migliori, indica una scarsa affidabilità delle valutazioni.

ERRORE EFFETTO ALONE

Un altro errore tipico deriva dalla tendenza a valutare positivamente (o negativamente) in base alle caratteristiche del valutato che non sono il vero oggetto della valutazione, ma catturano l'attenzione del valutatore e gettano una luce o un'ombra su tutto il resto.

Esempi:

- posizione gerarchica;
- anzianità;
- reputazione.



ERRORE EFFETTO MEMORIA

Un altro errore tipico deriva dalla tendenza del valutatore a ricordare principalmente fatti o eventi recenti, perché sono più facilmente richiamabili alla memoria.

In questo modo la valutazione si limita solo a una parte del periodo oggetto di analisi anziché nella sua totalità.

LA RELAZIONE TRA VALUTATO E VALUTATORE

Il valutatore deve garantirsi una comunicazione efficace che faccia risaltare la finalità di sviluppo della valutazione.

Questo compito sarà tanto più facile quanto più il **processo di valutazione sarà legato ad un efficace coaching.**



LA COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

- Riveste un'importanza centrale nel processo.
- E' un'opportunità per migliorare la *performance* delle persone all'interno dell'organizzazione.
- Non è facile, soprattutto quando si voglia produrre un cambiamento nel modo di operare di un collaboratore.



OBIETTIVI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

- **Dare alla persona un feedback chiaro** sulla valutazione della sua prestazione, riconoscendo e rinforzando le positività e motivando al miglioramento le prestazioni carenti.
- **Effettuare un'analisi dei risultati conseguiti** che sia utile al miglioramento dei risultati futuri.
- **Individuare le aree di miglioramento individuale e attivare azioni di sviluppo e valorizzazione** delle risorse con il supporto dell'Area Risorse Umane.



COME FARE IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

- Accoglienza
- Condivisione dell'obiettivo del colloquio
- Presentazione e illustrazione della valutazione
- Definizione e condivisione degli obiettivi/compiti/attività
- Definizione e condivisione dei percorsi di sviluppo
- Raccolta commenti del valutato
- Conclusione

LA VALUTAZIONE NEGATIVA

(Art. 3, comma 5 bis, del D.Lgs. n. 150/2009 e art. 55 quater del D.Lgs. n. 165/2001)

- Il sistema di misurazione deve esplicitare cosa si intende per valutazione negativa definendo ad esempio una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa.
- Non rientra tra i contenuti del sistema di misurazione della p. individuale la disciplina degli effetti connessi alla valutazione negativa.

ESERCITAZIONE SULLA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

CASO

SOGGETTI DA VALUTARE

INGEGNERE A): è attento e scrupoloso nel proprio lavoro, non regge però le situazioni di stress ed ha una limitata capacità di *problem solving*.

INGEGNERE B): è entropico, confusionario, regge però molto bene le situazioni di *stress* e risolve brillantemente problemi difficili.

INGEGNERE C): non riesce a stabilire le priorità, quindi gestisce male il tempo di lavoro, ha però una forte capacità relazionale e riesce perciò ad evitare conflittualità interne ed esterne

ESERCITAZIONE SULLA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

CASO

Posto che il budget di produttività da dividere tra i 3 è pari ad € 5.000 e che gli obiettivi di gruppo sono stati raggiunti, si chiede di effettuare a gruppi la valutazione comportamentale dei 3 e poi simulare il colloquio di valutazione nel quale dovranno essere raggiunti i seguenti obiettivi:

- 1) è necessario differenziare la valutazione e quindi anche l'incentivo;
- 2) viste le caratteristiche dei 3, tenuto conto del contesto, andrà attribuito ad uno degli ingegneri una valutazione negativa dandone adeguata comunicazione **nel colloquio che si chiede di simulare.**



LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI AL PROCESSO DI MISURAZIONE *PERFORMANCE* (art. 13 D.Lgs. n. 74/2017)

I cittadini anche in forma associata partecipano al processo di misurazione delle *performance* organizzative anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati.

Ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini.



LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

Indicazioni metodologiche relative alle modalità di coinvolgimento dei cittadini al ciclo di gestione della *performance*

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

Il concetto di **PARTECIPAZIONE**

«La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata all'art. 118 della Costituzione (principio di sussidiarietà orizzontale)».

CITTADINO = SOGGETTO ATTIVO. Può collaborare con le istituzioni negli interventi che incidono sulle realtà sociali a lui più vicine.



LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

3 PUNTI FONDAMENTALI DELLE LINEE GUIDA:

- 1) LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA
- 2) I MODELLI PER LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA
- 3) LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' E L'UTILIZZO DEI RISULTATI

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

1) LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA: è una forma di valutazione della *performance* che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra Amministrazione Pubblica e cittadini.

Cittadino/utente diventa co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La sua finalità principale è quella di integrare l'azione amministrativa con il punto di vista degli utenti.



LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

- Migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici
- Promuovere processi di innovazione amministrativa
- Mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio
- Gestire e ridurre i conflitti rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il *deficit* di legittimità e consenso.



LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

I PRINCIPI FONDANTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

- Lavoro in collaborazione tra Amministrazioni Pubbliche e attori sociali
- Piena consapevolezza (sia da parte dell'Amministrazione che degli attori sociali) della necessità di superare l'autoreferenzialità
- Valutazione partecipativa come strumento costruttivo e concreto

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

I fattori abilitanti della valutazione partecipativa:

- La mappatura degli *stakeholder*
- Un sistema di *performance management* già attento alle dimensioni di impatto-outcome e di qualità
- La disponibilità delle competenze professionali e delle risorse necessarie a sostenere l'impegno nel tempo
- Un alto *commitment* politico

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

2) I modelli per la valutazione partecipativa

Le Linee guida non intendono proporre un modello preconfezionato, semplicemente indicare i requisiti minimi

REQUISITI CONTENUTISTICI

- a) Esplicitazione del modello nel SMVP (soggetti, ruoli, oggetti valutati, finalità)
- b) Effetti della valutazione partecipativa sulla *performance* organizzativa: il modello deve chiarire il collegamento e gli effetti della v. part. sulla v.p.o

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

REQUISITI METODOLOGICI

- a) Annualità: la v.p. deve essere effettuata annualmente;
- b) Inclusione: l'Amministrazione deve garantire che la partecipazione al processo sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta
- c) Responsabilizzazione: il modello deve consentire la riconoscibilità dei valutatori
- d) *Privacy* e sicurezza: il modello deve garantire il rispetto della *privacy* e della sicurezza per tutti i valutatori
- e) Verificabilità: dei dati da parte dell'OIV/Nucleo
- f) Rilevanza: le attività e servizi oggetto della v.p. devono essere significativi



LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

REQUISITI TECNOLOGICI

- a) Supporto digitale: il modello deve essere dotato di un supporto digitale che favorisca la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.

REQUISITI INFORMATIVI

- a) Trasparenza: le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione sono resi pubblici non solo per la platea dei diretti interessati alla materia ma per tutti i cittadini.

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

a) Il modello deve essere implementato secondo un principio di gradualità per cui si possono prevedere tre fasi a seconda dei contesti:

- 1) fase di avvio** (esplicitazione del modello e effetto della v.p. sulla p.o.);
- 2) fase di sviluppo** (analisi del *feedback* e riprogettazione servizi);
- 3) fase di sviluppo avanzato** (supporto digitale e trasparenza).

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

GLI ATTORI

- a) **L'Amministrazione:** definisce il modello di valutazione partecipativa
- b) **L'OIV/Nucleo:** esprime parere vincolante relativo alla modifica del SMP verifica in quale fase di sviluppo della valutazione partecipativa si colloca l'Amministrazione; suggerisce nella Relazione annuale sulla *performance* quale azione adottare per favorire il miglioramento progressivo
- c) **I cittadini/utenti:** svolgono un ruolo attivo sia nelle attività preparatorie che nella valutazione delle attività e dei servizi

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Le Linee guida individuano alcune macro-categorie di *stakeholder*:

- a) cittadini, utenti effettivi e potenziali dei servizi;
- b) dipendenti pubblici e OOSS;
- c) fornitori di beni e servizi;
- d) imprese destinatarie dei servizi resi dall'Amministrazione;
- e) altre Amministrazioni;
- f) media e organi di informazione;
- g) utenti interni alla stessa Amministrazione.

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

SELEZIONE DEI SERVIZI, DELLE ATTIVITA' E MODALITA' DI COINVOLGIMENTO

La scelta dei servizi su cui applicare il modello andrà effettuata in modo graduale ma compreso in un triennio.

Criteri per selezionare le attività su cui effettuare la valutazione partecipativa

- a) ambiti in cui persistono basse *performance* e alta conflittualità;
- b) ambiti rilevanti per gli utenti e la collettività;
- c) ambiti rilevanti per la *mission* istituzionale.

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

LE DIMENSIONI DELLA *PERFORMANCE* SU CUI I CITTADINI SONO CHIAMATI AD ESPRIMERSI

INDICATORI DI *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA MULTIDIMENSIONALE

- A. Servizi di *front-office*: indicatori di efficacia quantitativa erogata (*output* esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli *standard* di qualità dichiarati); impatti (effetti sul benessere del cittadino)
- B. Servizi di *back office*: indicatori di efficacia quantitativa erogata (*output* interni); efficacia qualitativa percepita (grado soddisfazione utenti); efficienza temporale; efficienza economica
- C. Attività di regolazione: efficacia qualitativa erogata (rispetto degli *standard* di qualità); efficacia qualitativa percepita; efficienza economica

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA'

Va progettata in base al contesto, le modalità vanno definite nel SMVP comprese le sub-fasi:

- raccolta dei dati;
- elaborazione, analisi e interpretazione;
- comunicazione dei risultati.

Il *feedback* dell'Amministrazione è sicuramente la fase più importante: risulta essenziale per non deludere le aspettative dei cittadini.

Il *report*, da pubblicare sul sito, costituisce il riscontro minimo cui devono seguire effetti di co-valutazione e co-progettazione/piani di miglioramento condivisi.

LE LINEE GUIDA DEL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEI CITTADINI (Linee guida n. 4 del 28/11/2019)

PROSPETTIVE EVOLUTIVE

La valutazione partecipativa sarà tanto più efficace quanto più l'intero ciclo della *performance* e tutta l'Amministrazione si ispireranno a un modello di governance aperto all'esterno.

Progettare la valutazione partecipativa come un tassello della catena del valore pubblico consentirà di aumentare la capacità delle Amministrazioni di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato gli interventi che mirano ad accrescere il benessere della comunità, valorizzando il ruolo del cittadino come:

- a. cittadino co-valutatore;**
- b. cittadino co-progettatore;**
- c. cittadino co-produttore.**

**3 TIPOLOGIE DI
VALUTAZIONE**

ORGANIZZATIVA

INDIVIDUALE

PARTECIPATIVA



LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA, INDIVIDUALE E PARTECIPATIVA: ANALISI DI UN CASO

1^ giornata

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

I sistemi di misurazione delle *performance* sono un complesso di processi, tecniche e strumenti volti a:

- 1) rilevare i risultati conseguiti;
- 2) supportare i processi decisionali strategici ed operativi;
- 3) re-indirizzare i comportamenti individuali verso gli obiettivi desiderati;
- 4) innescare, dove necessario, percorsi di miglioramento e apprendimento organizzativo.

Devono essere adeguatamente implementati e definiti in maniera coerente con le strategie e, dunque, con i principi di governo

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Chi progetta un sistema di misurazione delle *performance* deve assumere due tipi di decisioni:

- 1) il primo insieme di decisioni riguarda le caratteristiche del progetto: che tipo di informazioni devono essere raccolte e con quale frequenza devono essere riportate;
- 2) in secondo luogo si devono prendere delle decisioni sull'utilizzo dei sistemi di misurazione delle *performance*: chi deve ricevere i dati e come deve o non deve utilizzarli.

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

La misurazione della *performance* assume un duplice significato:

- 1) INFORMATIVO/VALUTATIVO: fornisce indicazioni circa il percorso da seguire per raggiungere il risultato;
- 2) VALENZA DIRETTIVA E MOTIVAZIONALE: al raggiungimento di obiettivi esplicitamente quantificati.

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

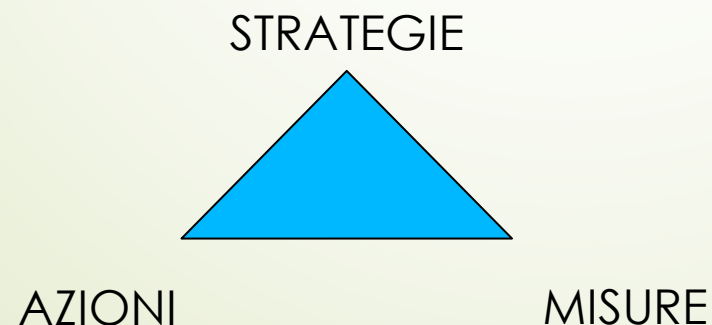
I sistemi di misurazione sono efficaci quando:

- a) sono coerenti con le strategie del contesto organizzativo e orientato all'azione;**
- b) sono semplici e selettivi;**
- c) favoriscono il cambiamento.**

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

I sistemi di misurazione sono efficaci quando:

a) sono coerenti con le strategie del contesto organizzativo e orientato all'azione: affinché il sistema sia una guida efficace per l'azione manageriale è essenziale che la sua progettazione si fondi su uno sviluppo integrato dei tre elementi. Se cambiano la strategia e le azioni, anche gli indicatori devono essere adattati in quanto essi sono mezzi di comunicazione degli intenti strategici. Ponendo i tre elementi ai vertici di un triangolo possiamo affermare che i sistemi di misurazione devono consentire la “chiusura” su tutti i lati del triangolo, agevolando un perfetto allineamento tra misure e strategie, tra strategie e azioni e azioni e misure



I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

I sistemi di misurazione sono efficaci quando:

b) sono semplici e selettivi: il sistema di misurazione deve essere di facile comprensione per i valutati e di facile applicazione per i valutatori;

c) favoriscono il cambiamento: gli indicatori contenuti devono essere focalizzati sulle aree in cui sia possibile migliorare la *performance*, in modo che il personale sia stimolato ad agire in tal senso

I CONTENUTI ESSENZIALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

- RAPPORTO TRA P.INDIVIDUALE E P. ORGANIZZATIVA
- INDICAZIONI DI PROCESSO E DI METODO
- DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE NEGATIVA (ai sensi dell'art. 3, co. 5-bis, D.Lgs. n. 150/2009);
- DECLINARE COME SI APPLICA LA DIFFERENZIAZIONE
- INTRODURRE O POTENZIARE IL DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI A FINI VALUTATIVI
- INTRODURRE NUOVI MECCANISMI DI *REWARDING*
- INTRODURRE CONCETTI E METODI PER LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

LE FASI PER LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE

LA METODOLOGIA

- 1) I VINCOLI
- 2) LA CONDIVISIONE E SPERIMENTALITA'
- 3) LA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO: I TEMPI DELLA VALUTAZIONE
- 4) LE SCALE DI VALUTAZIONE
- 5) IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE: IL *FEEDBACK*
- 6) I PIANI DI SVILUPPO E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE
- 7) LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE



L'APPROCCIO DA SEGUIRE PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

- 1) **APPROCCIO BOTTOM-UP**: COINVOLGIMENTO DI TUTTI COLORO CHE PARTECIPANO AL PROCESSO VALUTATIVO
- 2) **ELABORAZIONE PARTECIPATA** DEL SISTEMA DI MISURAZIONE
- 3) **SPERIMENTALITA' DEL SISTEMA**: annualmente andranno apportati i correttivi ritenuti necessari.

GLI ATTORI NELL'ELABORAZIONE DEL SISTEMA (1)

Chi va coinvolto nell'elaborazione?

- 1) **OIV**: in quanto soggetto chiamato ad esprimere un parere vincolante sul sistema di misurazione (art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017)
- 2) **Dirigenti** in quanto valutatori
- 3) **Dipendenti** in quanto valutati
- 4) **OOSS** in quanto soggetti con cui vanno contrattati i criteri

GLI ATTORI NELL'ELABORAZIONE DEL SISTEMA (2)

COME avviene il coinvolgimento nell'elaborazione?

1) *OPEN SPACE TECHNOLOGY* (progetti partecipativi)

2) PROGETTI FORMATIVI

3) INCONTRI



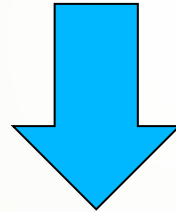
3 PRINCIPI FONDAMENTALI

- 1) LA DIFFERENZIAZIONE**
- 2) LA VALUTAZIONE NEGATIVA**
- 3) I MECCANISMI DI *REWARDING***

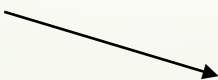
1) LA DIFFERENZIAZIONE

Art. 9, comma 1, lett. d), del D.Lgs. n. 150/2009

DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI



METODO POSSIBILE: introduzione di un parametro nella scheda dei valutatori in modo che possa essere misurata la loro capacità di differenziare i giudizi. Es. formula dello scarto quadratico.


$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

2) LA VALUTAZIONE NEGATIVA

Art. 3, co. 5 bis, del D.Lgs. n. 150/2009 e art. 55 quater del D.Lgs. n. 165/2001

Il sistema di misurazione deve esplicitare cosa si intende per valutazione negativa definendo ad esempio una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa.

Non rientra tra i contenuti del sistema di misurazione della *performance* individuale la disciplina degli effetti connessi alla valutazione negativa.

3) I MECCANISMI DI *REWARDING*

Il sistema di misurazione deve prevedere nuovi strumenti di incentivazione oltre ai tradizionali meccanismi di incentivazione monetaria, ad esempio:

- a) attività formativa (percorsi di *coaching* individuale, master, corsi di alta formazione);
- b) percorsi di valorizzazione (ruolo di formatori interni, percorsi di crescita professionale, strumenti di maggior benessere sul luogo di lavoro/*smart working*).

LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE

ESEMPIO:

- *performance* organizzativa (30%);
- *performance* individuale (70%);
- unico sistema di misurazione per tutti (dip, resp., PO, Dir, Segret., DG) e unica scala di valutazione (base 100);
- differenziazione attraverso lo SQM; $\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$
- possibilità di dare *feedback* per l'apprendimento e il miglioramento (vedi "piani di sviluppo");
- sperimentaltà del sistema: possibilità di adeguarlo alle modifiche di contesto e organizzative.

LE SCALE DI MISURAZIONE

Capacità di razionalizzare (valore del parametro 15 su 100 punti)

Valori

Insufficiente: mostra un'insufficiente capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi **(punteggio 0)**

Sufficiente: mostra una minima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi **(punteggio 3,75)**

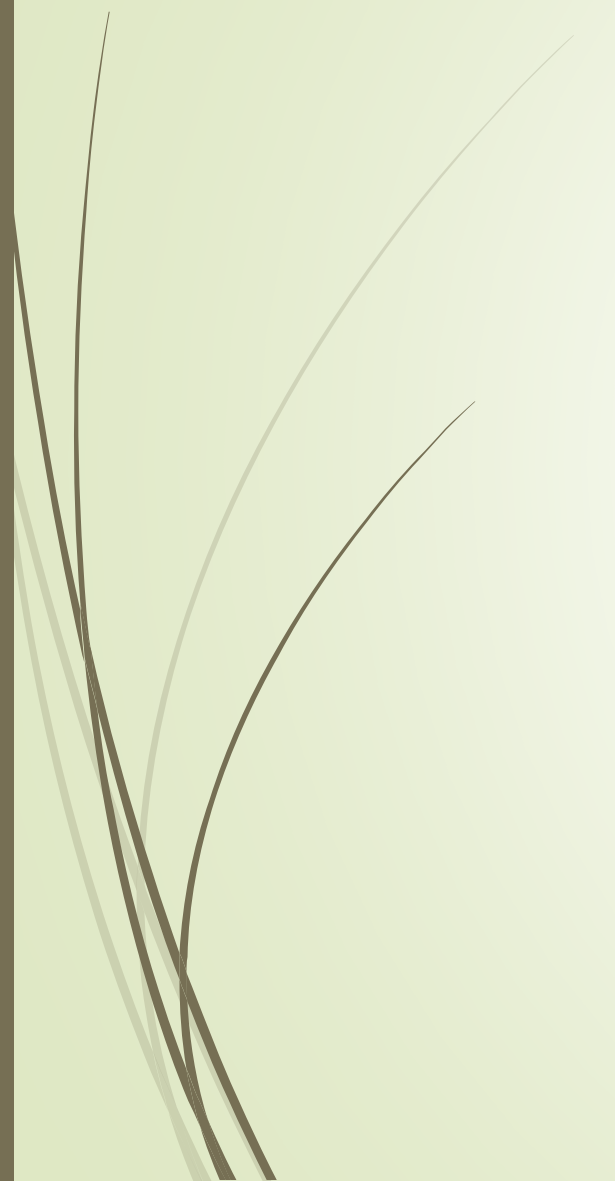
Discreto: mostra una discreta capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi **(punteggio 7,5)**

Buono: mostra una buona capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi **(punteggio 11,75)**

Ottimo: mostra un'ottima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi **(punteggio 15)**



ESEMPI DI SCHEDE DI VALUTAZIONE



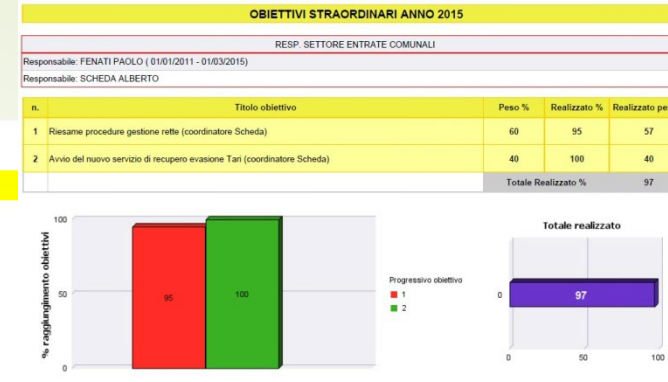
UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI DIRIGENTI

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____

STRUTTURA: _____



	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			45
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	35
	Parametri rilevanti	2	10	20
subtotale comportamento manageriale				55
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 45 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%<	0		
	40% - %50	8		
	> 50% - 60%	16		
	> 60% - 70%	24		
	> 70% - 89%	32		
	> 89%	45	x	45
subtotale Risultati gestionale				45
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 35 punti	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato.	ottimo	15	x	15
	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
	Insufficiente	0		
	Sufficiente	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
	ottimo	5	x	5
subtotale parametri strategici				35



Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 20 punti	
2.4 Leadership partecipativa. capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra singolo ente e Unione.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
subtotale parametri rilevanti				20
subtotale Comportamento manageriale				55
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali				
TOTALE				100

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio SCM, applicando la seguente formula:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 5 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 5 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Qualora il dirigente/segretario non si avvalga di collaboratori che valuti direttamente o di cui proponga la valutazione, anche soltanto come parere, il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il dirigente/segretario debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 3, con 3 +2, con 4 + 1.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE I MEMBRI

IL PRESIDENTE

punteggio totale: _____

osservazioni/controdeduzioni

si

no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio:

IL PRESIDENTE/ IL SINDACO

COME PROGETTARE UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

1° STEP: coinvolgere tutta la struttura organizzativa (ricorso ad un approccio partecipativo), attraverso *focus group*. Occorre aprire un confronto.

Obiettivo: raccogliere informazioni sulle criticità attuali degli strumenti o del metodo.

2° STEP: condivisione di uno strumento semplice e comprensibile (es. una scala di valutazione per tutti dipendenti/PO/Dirigenti), pochi parametri di valutazione.

3° STEP: coinvolgimento dell'OIV per l'individuazione delle competenze strategiche e rilevanti per l'organizzazione.

IL LAVORO AGILE E LA SUA CORRETTA MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Perché lavorare per obiettivi è fondamentale in un modello organizzativo *smart*?

FIDUCIA VS CONTROLLO

FIDUCIA

CONDIVISIONE degli obiettivi e delle informazioni

TRASPARENZA nella comunicazione

COLLABORAZIONE



CONTROLLO

io sono ciò che so/ solo io so come si fa
Protocolli di comunicazione codificati
Timore e ricerca dell'errore

LA SFIDA DELLO *SMART WORKING*

LAVORO TRADIZIONALE

Focus sui processi

*Tecnologie
convenzionali*

Orario di lavoro fisso

*Luogo di lavoro
vincolato*

*Uffici con layout
tradizionale*

SMART WORKING

Focus sugli obiettivi

Nuove tecnologie

Assenza di vincoli orari

Nessuna sede fissa

*Postazione di lavoro
mobile*



GLI OBIETTIVI DELLO *SMART WORKING*

- 1) Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini
- 2) Favorire il superamento della cultura della procedura
- 3) affermazione della cultura per obiettivi e risultati



DUE ELEMENTI DA VALUTARE PER INTRODURRE LO *SMART WORKING*

- 1) Il passaggio da un'organizzazione di tipo tradizionale ad una *smart*
- 2) Il processo di trasformazione digitale

ELEMENTI CHIAVE DELLO *SMART WORKING*

Il collaboratore...

ha poche informazioni
deve essere guidato
deve ricevere indicazioni precise
deve essere controllato
ha necessità del capo per decidere
ha una visione limitata al suo ruolo
tende a non assumersi responsabilità
va costantemente motivato

Il collaboratore Smart...

è un contributore
è competente
è in grado di gestire la complessità
deve condividere lo scopo
deve conoscere le proprie responsabilità
è in grado di verificare i propri obiettivi dei quali
si assume la responsabilità
Si sente motivato perché comprende lo scopo
del proprio lavoro

Per gestire un'organizzazione *smart* è necessario quindi cambiare prima di tutto la prospettiva con cui guardiamo ai nostri collaboratori.

LE COMPETENZE DI UNO *SMART WORKER*

- ☐ Flessibilità, propensione al cambiamento e all'innovazione
- ☐ Gestione delle relazioni e della comunicazione nei contesti virtuali
- ☐ Capacità di lavorare in squadra nei contesti virtuali
- ☐ Creatività e *problem solving*
- ☐ **Gestione in autonomia degli obiettivi/del proprio tempo di lavoro**



FLESSIBILITÀ, PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO E ALL'INNOVAZIONE

Flessibilità: capacità di adattarsi al contesto e alle diverse richieste situazionali: implica il saper affrontare le situazioni, problematiche e non, al fine di raggiungere gli esiti attesi.

Propensione al cambiamento: capacità di innescare, gestire e rispondere al cambiamento. Essere aperti a recepire nuove informazioni, rinunciando ai vecchi assunti, e modificando il proprio modo di lavorare di fronte a situazioni nuove.



COME DEVE CAMBIARE L'ORGANIZZAZIONE PER L'INTRODUZIONE DELLO SMART WORKING?

Rispetto al tema della misurazione e valutazione dello *smart working*, sarebbe opportuno agire su due fronti:

- a) modifica della scheda di valutazione;
- b) introdurre uno strumento di monitoraggio dell'attività per misurare i risultati.

INSERIMENTO NELLA SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DIGITALI

Le competenze digitali sono divise in due aree principali:

- 1) **Digital Hard Skill** sono delle competenze digitali quantificabili e concrete che si possono acquisire durante il percorso di studi – scuola, università, master – o direttamente sul posto di lavoro
- 2) **Digital Soft Skill** tra le competenze digitali per le aziende sono da considerare anche tutte quelle caratteristiche e capacità della persona che rispondono al nome di *Digital Soft Skill*.

Le Digital Soft Skill sono delle abilità trasversali e non quantificabili che non si possono imparare a scuola o nel contesto lavorativo.

O meglio, possono sicuramente essere sviluppate ma sono qualità che fanno parte della personalità dell'individuo e che derivano dalle sue esperienze di vita. Sono collegate alla cultura, al modo di interagire e di porsi con gli altri, di comunicare, di lavorare in *team*.

LA MISURAZIONE *DELLA PERFORMANCE* DELLO *SMART WORKING*

La scheda per il monitoraggio individuale

Considerato che gli elementi chiave dello *smart working* sono la fiducia, la condivisione degli obiettivi e delle informazioni, la trasparenza e la collaborazione, affinché la nuova modalità di lavoro si consolidi, occorre avere uno strumento di monitoraggio che valuti l'apporto del lavoratore in smart rispetto agli obiettivi straordinari della struttura cui appartiene nonché quelli ordinari, in stretto raccordo con il sistema di valutazione della *performance*.

LA MISURAZIONE *DELLA PERFORMANCE* DELLO *SMART WORKING*

Un possibile modello di scheda per il monitoraggio individuale

VALUTATORE:							
VALUTATO:							
CENTRO DI RESP.							
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	NOTE VALUTATORE
OBIETTIVI STRAORDINARI							
OBIETTIVI ORDINARI							%
PIANI RAZIONALIZZAZIONE							
NOTE FINALI DEL VALUTATORE							