



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

La valutazione della *performance* individuale: oltre l'approccio adempimentale

dott.ssa Rosaria Giannella
Dirigente UVP

La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP

Le linee guida n.2/2017

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

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

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



La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP (2)

Le linee guida n.2/2017

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

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



La valutazione individuale: gli indirizzi del DFP (3)

Le linee guida n.2/2017

Nel SMVP:

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



La valutazione individuale: lo stato dell'arte

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



La valutazione individuale

I nuovi indirizzi

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

Ma soprattutto:

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



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi

Distinzione tra obiettivi organizzativi e obiettivi individuali

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



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (2)

E ancora.....

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



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (3)

Focus su competenze e comportamenti

Essere portatore di valori

Saper ispirare e motivare Visione strategica

saper negoziare

Orientamento al risultato



Intelligenza emotiva

Gestire le risorse umane

Cambiamento e innovazione

saper gestire la diversità

Etica pubblica



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (4)

Perseguire diverse finalità organizzative attraverso la valutazione della performance individuale

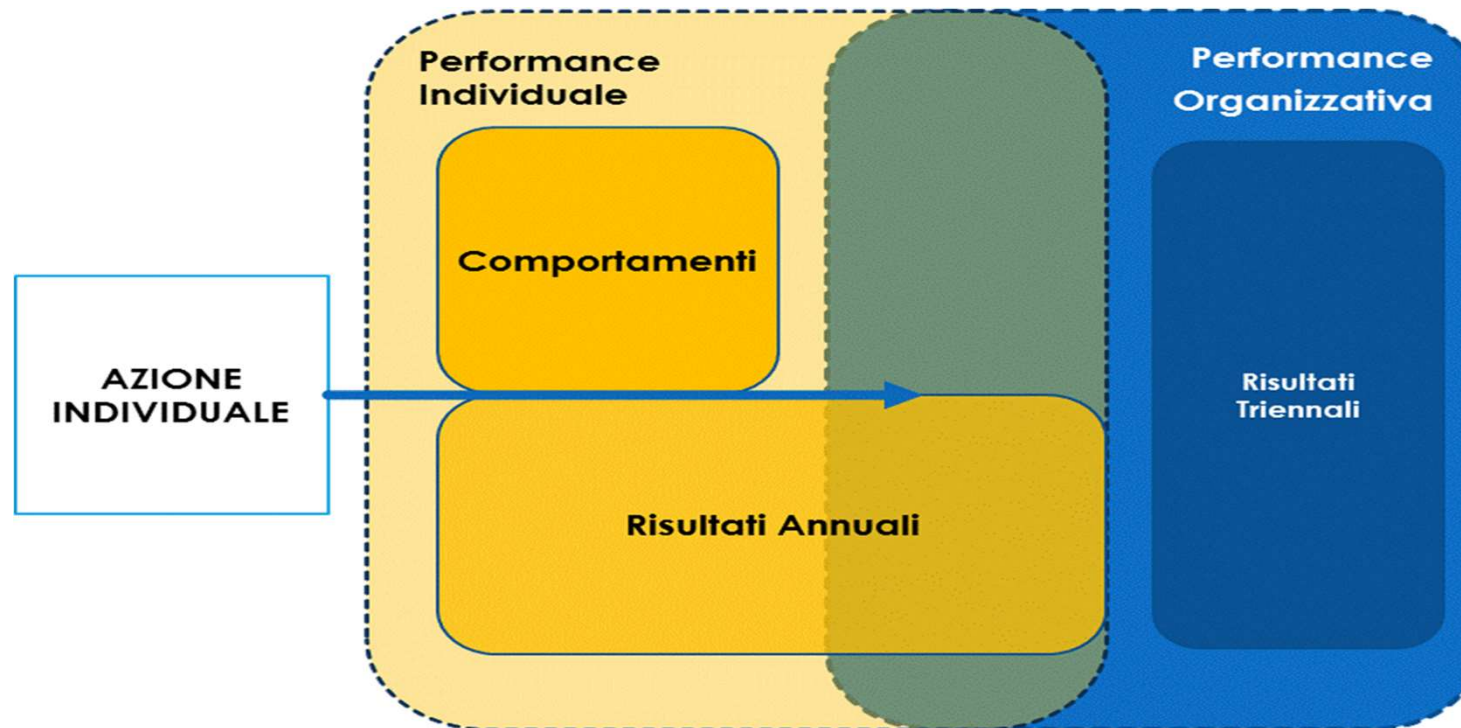
Come?



- ✓ attribuire un **peso differente** alle diverse **dimensioni** che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009) o **selezionare** specifici **contenuti** all'interno delle medesime dimensioni
- ✓ prevedere **metodi di valutazione differenti** rispetto a quelli ordinariamente utilizzati (ad esempio la c.d. valutazione 360°)
- ✓ prevedere **tempistiche** e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte

La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (5)

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



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (6)

Selezionare specifici **contenuti** all'interno delle dimensioni (art. 9, d.lgs. 150/2009)



Ad esempio: individuazione dei gap di competenza attraverso la valutazione di alcuni comportamenti specifici selezionati tra quelli inclusi all'interno dei Dizionari di competenze/comportamenti



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (7)

Prevedere **metodi di valutazione differenti**

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



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (8)

Tempistiche e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione



Ad esempio: possono essere definiti orizzonti temporali coerenti con conferimenti/rinnovi di incarichi



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (9)



Linee guida DFP su
«PERFORMANCE
INDIVIDUALE»

Valutazione come strumento di HRM

Superare legame univoco con incentivi monetari

Sviluppi di carriera

Percorsi di crescita professionale

Assegnazione di incarichi

Motivazione e benessere del personale

Framework di riferimento coerenti dalla programmazione dei fabbisogni, alle modalità di reclutamento, fino alla gestione del rapporto di lavoro





Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

