

*BOZZA PER  
DISCUSSIONE*

**SMVPI –**  
Performance  
Individuale personale  
delle aree

Gennaio 2021





# Agenda

- Premessa
- Caratteristiche del modello logico
- Meccanismi di ponderazione e sintesi valutativa
- Le finalità del modello
- Le dimensioni di valutazione
- Misurazione degli obiettivi di gruppo
- Misurazione del contributo individuale
- Misurazione delle abilità
- Il processo di misurazione e valutazione della performance
- La procedura di conciliazione
- Le misure di calibrazione
- Prossimi passi - Responsabilità operative DCRU

# Premessa

L'Istituto intende sviluppare un **sistema di valutazione della performance individuale del personale delle aree (A,B,C)** e dei **meccanismi di rewarding** che rispondano alle seguenti esigenze:

- **Semplicità** ed immediatezza del sistema di valutazione
- **Minimizzazione dell'impegno** degli attori coinvolti in funzione dell'ampia popolazione oggetto di valutazione
- **Impatto contenuto in termini di cambiamento** rispetto all'attuale contesto di valutazione
- Valorizzazione dei sistemi di **incentivazione non economica** (percorsi di carriera e di formazione professionale) in grado di aumentare il livello di engagement e di soddisfazione del personale
- Introduzione di un modello in grado di supportare la gestione del personale in termini di **valorizzazione dei talenti e delle professionalità**
- **Rispondenza** ai dettami della **normativa esterna** e alle **indicazioni dell'OIV** e degli altri organismi vigilanti
- Esigenza di inserire il nuovo sistema di valutazione del personale all'interno del nuovo **contratto integrativo**

# Caratteristiche del modello logico

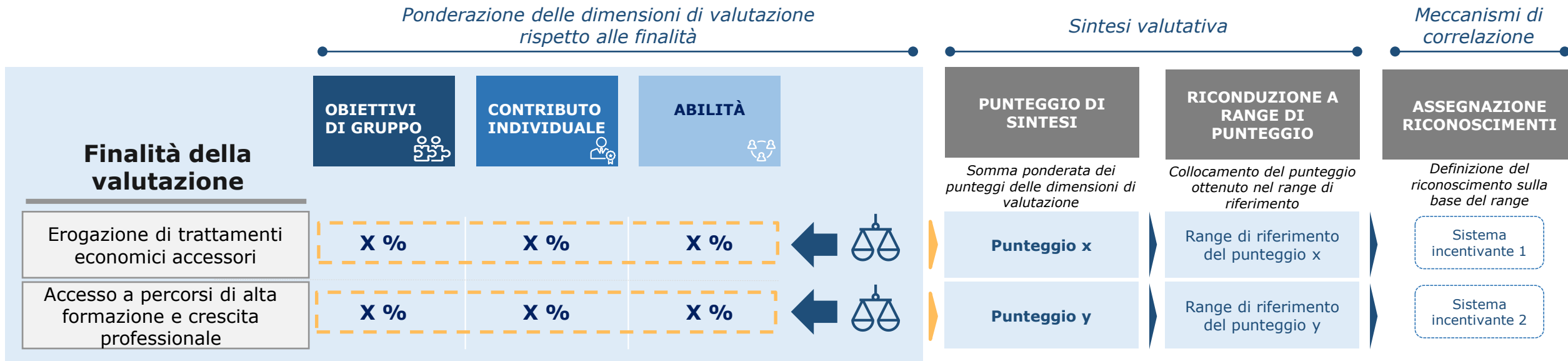
Di seguito si riportano le principali caratteristiche del modello logico identificate a seguito dei primi confronti.

## CARATTERISTICHE

- Orientamento del modello a **due finalità** per le quali può essere prioritariamente impiegata la valutazione della performance individuale: **1.** Erogazione del trattamento economico accessorio; **2.** Accesso a percorsi formativi distintivi
- Performance individuale valutata su **tre dimensioni**: **1.** Risultati raggiunti dal gruppo di appartenenza (obiettivi di gruppo); **2.** Contributo individuale al raggiungimento dei risultati; **3.** Abilità
- **Modello differenziato** fra personale titolare di **posizione organizzativa** e **altra tipologia di personale**
- Previsione di un **meccanismo di ponderazione**:
  - che consente di attribuire pesi diversi alle differenti dimensioni in modo da enfatizzare alcuni aspetti che si ritengono maggiormente rilevanti **in relazione alla finalità**
  - che produce **sintesi valutative** che, attraverso un sistema di **range di punteggi**, determina l'accesso ai riconoscimenti
- **Bilanciamento** dei meccanismi automatici di valutazione e meccanismi basati su espressione di giudizi basati sull'osservazione
- Previsione di un **unico momento di valutazione** per ognuna delle tre dimensioni indipendentemente dalle finalità di utilizzo
- Previsione di meccanismi di **calibrazione delle sintesi valutative** per favorire l'omogeneizzazione/normalizzazione dei risultati
- **Possibilità di flessibilità e scalabilità del modello**, in termini di modulazione dei diversi elementi che compongono il sistema e di ridefinizione delle logiche di misurazione, in relazione alle finalità organizzative che l'amministrazione intende perseguire attraverso la valutazione della performance individuale.

# Meccanismi di ponderazione e sintesi valutativa

La ponderazione di ciascuna dimensione consente di elaborare un **punteggio di sintesi relativo a ciascuna finalità**. Tale punteggio, a valle dell'adozione di **possibili correttivi**, è ricondotto a dei **range** che determinano il riconoscimento dei trattamenti economici accessori o l'accesso ai percorsi di alta formazione.



# Meccanismi di ponderazione personale con P.O. e senza P.O.

Le **ponderazioni** delle tre dimensioni sono state **differenziate** sulla base **dell'attribuzione o meno al personale di una posizione organizzativa** e sulla base della **finalità della valutazione**.

Come da figura di seguito riportata, **per il personale senza P.O.**, nella prima applicazione del nuovo SMVPI **le abilità non avranno un riflesso sull'erogazione del trattamento economico accessorio**.

La valutazione, sia per il personale con P.O. sia per il personale senza P.O., è responsabilità del **dirigente della struttura cui è assegnato il valutato**.

*Ponderazione delle dimensioni di valutazione del personale con P.O.*

Finalità della valutazione	OBIETTIVI DI GRUPPO	CONTRIBUTO INDIVIDUALE	ABILITÀ
Erogazione di trattamenti economici accessori	70 %	20 %	10 %
Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale	60 %	20 %	20 %

*Ponderazione delle dimensioni di valutazione del personale senza P.O.*

Finalità della valutazione	OBIETTIVI DI GRUPPO	CONTRIBUTO INDIVIDUALE	ABILITÀ
Erogazione di trattamenti economici accessori	60 %	40 %	0 %
Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale	60 %	20 %	20 %

# Le finalità del modello

Di seguito vengono indicate le **principali finalità** del sistema di valutazione della performance del personale delle aree

## FINALITÀ DEL SISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

**Erogazione di trattamenti economici accessori\***

Definire criteri per l'assegnazione di voci del trattamento economico accessorio in relazione al riconoscimento dell'impegno lavorativo individuale

**Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale**

Premiare il merito attraverso l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali o periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

A seguito della definizione del modello di valutazione per le finalità sopra-indicate, l'Istituto potrà valutare il suo **utilizzo** anche con riferimento ad **ulteriori obiettivi**, come ad esempio:

**Riconoscimento di punteggi nell'ambito delle Progressioni economiche e/o di carriera**

Riconoscere titoli prioritari nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera in funzione della collocazione nella fascia di merito alta per 3 anni consecutivi o 5 anni non consecutivi




**Attribuzione di incarichi e responsabilità**

Privilegiare l'accesso ad incarichi di responsabilità in funzione dei meriti individuali riconosciuti (es. assegnazione di posizioni di coordinamento)

\* Trattamento accessorio così come definito dal D.lgs 165/2001 art.45 co.3

# Le dimensioni di valutazione (1/2)

Il modello logico prevede, in relazione a ciascuna finalità, una **valutazione sulle dimensioni** di seguito indicate.

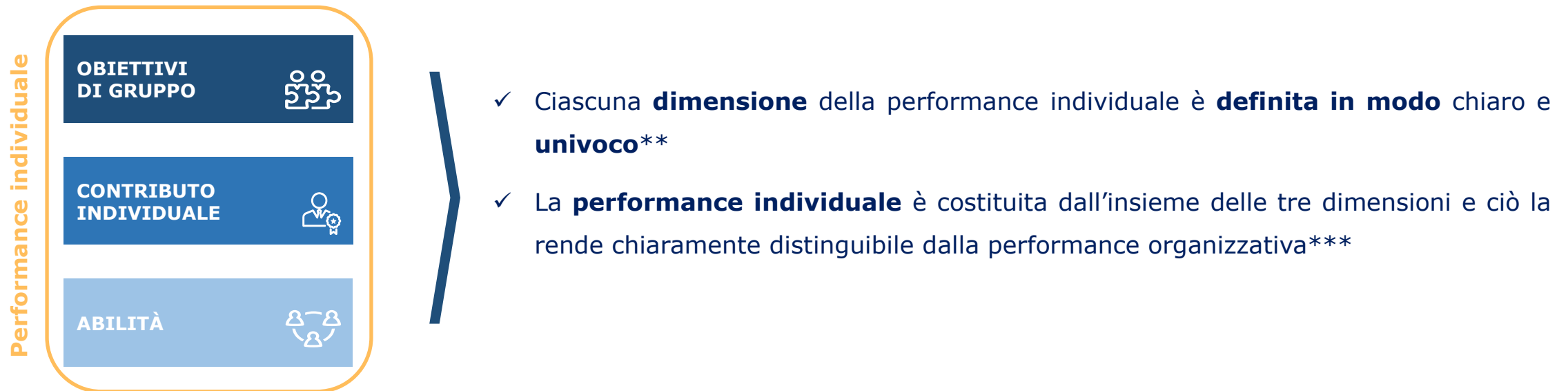
Dimensioni	Caratterizzazione	Descrizione	Fonte normativa
<b>OBIETTIVI DI GRUPPO</b> 	<i>Quanto il gruppo del valutato ha raggiunto gli obiettivi prefissati</i>	Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi del gruppo a cui afferisce il valutato	<i>Cfr comma 2 lettera a art 9 del D. Lgs. 150/2009</i>
<b>CONTRIBUTO INDIVIDUALE</b> 	<i>Quanto il valutato ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi del gruppo</i>	Misurazione e valutazione sulla performance individuale del valutato rispetto alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	<i>Cfr comma 2 lettera b art 9 del D. Lgs. 150/2009</i>
<b>ABILITÀ</b> 	<i>Quali sono state le abilità espresse dal valutato</i>	Misurazione e valutazione della performance individuale rispetto ad un set di abilità osservabili, legati ai diversi aspetti trasversali del lavoro, ed agiti dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati	<i>Cfr comma 2 lettera b art 9 del D. Lgs. 150/2009</i>

La valutazione rispetto alle dimensioni sopra-indicate consente di evitare l'assegnazione di obiettivi individuali alla totalità della popolazione interessata (personale delle aree A, B, C).



# Le dimensioni di valutazione (2/2)

Le **tre dimensioni di valutazione** ipotizzate rispondono agli **indirizzi dell'OIV\***.



\* Estratto da documento «Osservazioni OIV documento Cellula cambiamento - Performance individuale Aree ABC»: «La metodologia per la valutazione individuale, in conformità all'art. 9, comma 2, del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, deve necessariamente essere collegata: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi»

\*\*Estratto da documento «Osservazioni OIV documento Cellula cambiamento - Performance individuale Aree ABC»: «È necessario che dal Sistema si evincano in maniera trasparente gli elementi presi a riferimento per l'attribuzione del coefficiente di merito, assicurando ai valutati un quadro chiaro e conosciuto ex-ante»

\*\*\* Estratto da documento «Osservazioni OIV documento Cellula cambiamento - Performance individuale Aree ABC»: «Fondamentale sarà la messa in atto di un sistema di valutazione che (...), valorizzi i risultati di unità organizzativa e/o di team di lavoro, pur assicurando la riconoscibilità dei differenti contributi individuali»

LA DIMENSIONE DI VALUTAZIONE:  
OBIETTIVI DI GRUPPO

# Misurazione degli obiettivi di gruppo

Nella dimensione **obiettivi di gruppo** viene misurato il **raggiungimento degli obiettivi (produzione e qualità) della struttura organizzativa (sede fisica)** a cui afferisce il valutato.

Il raggiungimento degli obiettivi di gruppo è valutato in relazione ad un sub-set di **indicatori di efficienza ed efficacia** della struttura di appartenenza di seguito riportati:

## OBIETTIVI DI PRODUZIONE

Per quanto riguarda gli **obiettivi di produzione**, assumono rilievo i seguenti **indicatori di efficienza**:

- **indice di giacenza**: rappresenta il tempo necessario per lavorare i prodotti giacenti
- **indice di deflusso**: rappresenta la capacità delle strutture produttive di ridurre il magazzino e quindi il rapporto fra i prodotti definiti nel periodo di riferimento e quelli pervenuti nello stesso periodo

## OBIETTIVI DI QUALITÀ

Gli **obiettivi di qualità** sono misurati attraverso il seguente **indicatore di efficacia**:

- **indicatore sintetico di qualità** della struttura di appartenenza rispetto all'anno precedente, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto Qualità.

LA DIMENSIONE DI VALUTAZIONE:  
CONTRIBUTO INDIVIDUALE

# Misurazione del contributo individuale

## Approccio alla misurazione

Di seguito si riporta una **sintesi dell'approccio metodologico alla misurazione** del contributo individuale, condiviso nei precedenti step progettuali.

1. Il risultato della misurazione è un giudizio che esprime il livello di **rispondenza tra l'azione del valutato e l'apporto individuale atteso**.
2. L'apporto atteso è formalizzato in **un singolo descrittore** (contraddistinto da generalità e ampia applicabilità).
3. Il **giudizio** è espresso su una **scala predefinita** che supporta la valutazione sulle abilità espresse ed osservate.



**Descrittore contributo individuale atteso**

La risorsa conosce il contesto in cui opera e adotta **comportamenti consoni**, in linea con il quadro regolamentare e con i valori dell'Istituto. Dimostra **consapevolezza degli obiettivi della sua struttura e del più ampio ambito organizzativo** di riferimento ed è in grado di **riconoscere il proprio apporto** nei processi lavorativi in cui è coinvolto.

Il **tempo lavoro** della risorsa è caratterizzato da **elevata continuità** ed è **totalmente dedicato** all'adempimento delle attività assegnate. Sono garantite, nell'esecuzione delle attività di competenza, **completezza, correttezza, rispetto dei tempi**. La risorsa dimostra impegno nel prevenire le difficoltà e nel ricercare e **adottare soluzioni migliorative**.

La risorsa **condivide informazioni** e propone utili al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. È in grado di intrattenere relazioni con i colleghi, **tenendoli aggiornati** su piani di lavoro, possibili azioni e progressi. Favorisce la creazione di un **clima positivo e orientato al risultato**. Ha chiaro l'**interesse complessivo** e lo antepone, ove necessario, al proprio.

«Gli elementi del «contributo individuale»  
(slide 14)

Livello	Declaratoria
0	
1	Contributo rilevato <b>non rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
2	
3	Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
4	
5	Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
6	
7	Contributo rilevato <b>consistentemente superiore alle attese</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato

«L'espressione del giudizio»  
(slide 15)

# Misurazione del contributo individuale

## Gli elementi del «contributo individuale»

Affinché la valutazione del contributo dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo sia effettuata su parametri omogenei e trasparenti, è importante individuare una **definizione univoca e chiara di quale sia il «contributo atteso»**. A tal fine, si riportano i **tre elementi** che si ritiene contribuiscano ad una **prestazione individuale** ottimale, **in relazione al raggiungimento degli obiettivi di gruppo**:

### Descrittore contributo individuale atteso

01 | AVERE CONSAPEVOLEZZA  
ED INTERESSE

La risorsa conosce il contesto in cui opera e agisce in modo consono, in linea con il quadro regolamentare e con i valori dell'Istituto. Dimostra **consapevolezza degli obiettivi della sua struttura** e del **più ampio ambito organizzativo** di riferimento ed è in grado di **riconoscere il proprio apporto** nei processi lavorativi in cui è coinvolto.

02 | CONTRIBUIRE CON IL PROPRIO  
LAVORO

Il **tempo lavoro** della risorsa è caratterizzato da **elevata continuità** ed è **totalmente dedicato** all'adempimento delle attività assegnate. Sono garantite, nell'esecuzione delle attività di competenza, **completezza, correttezza, rispetto dei tempi**. La risorsa dimostra impegno nel prevenire le difficoltà e nel ricercare e **adottare soluzioni migliorative**.

03 | COOPERARE CON I COLLEGHI

La risorsa **condivide informazioni** e proposte utili al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. E' in grado di intrattenere relazioni con i colleghi, **tenendoli aggiornati** su piani di lavoro, possibili azioni e progressi. Favorisce la creazione di un **clima positivo** e **orientato al risultato**. Ha chiaro l'**interesse complessivo** e lo antepone, ove necessario, al proprio.

# Misurazione del contributo individuale

## L'espressione del giudizio

- Il giudizio rispetto al contributo individuale viene espresso attraverso un **grading a 7 livelli**. Ciò consente di limitare fenomeni statistici di concentrazione su specifici valori.
- Il grading esplicita, per ognuno dei livelli in cui è articolato, oltre al **valore numerico**, la descrizione dell'operato osservabile in termini di **qualità e intensità** dei tre elementi scelti per lo specifico fattore di valutazione (cfr. slide precedente).
- La **scala** proposta (intervalli valutativi intermedi) consente di favorire il processo di rilevazione concentrando l'attenzione del rilevatore sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti e facilitare l'uso di livelli intermedi (non necessariamente qualitativamente descritti) grazie alla ridotta ampiezza degli intervalli.

Livello	Declaratoria
0	
1	Contributo rilevato <b>non rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
2	
3	Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
4	
5	Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
6	
7	Contributo rilevato <b>consistentemente superiore alle attese</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato

LA DIMENSIONE DI VALUTAZIONE:  
ABILITÀ



# Misurazione delle abilità

## Approccio alla misurazione

Di seguito si riporta una sintesi **dell'approccio metodologico alla misurazione** delle abilità, come condiviso nei precedenti step progettuali.

La valutazione è effettuata sulla base di un insieme di **fattori**, significativi in termini di copertura delle abilità generalmente attese ai fini dell'ottimale conduzione delle attività da parte del personale delle aree (A,B,C).

### ***Misurazione attraverso Fattori di valutazione***

- Il sistema prevede la creazione di fattori di valutazione coerenti con il **modello delle competenze**, ma **formalmente separati**. I fattori di valutazione, infatti, rimanendo ad un livello «alto», sono agevolmente riconducibili al dizionario delle competenze attese ma la finalizzazione di quest'ultimo non condiziona la definizione dei fattori stessi.
- I fattori di valutazione sono costruiti in modo tale da essere fortemente **evocativi della prestazione lavorativa**. Il valutatore è supportato nell'espressione del giudizio da un «descrittore» che richiama le abilità osservabili.

Nelle successive slide vengono proposti i fattori di valutazione di cui si evidenzia la connessione con le competenze comportamentali.

# Misurazione delle abilità

## I fattori di valutazione – la relazione con le competenze attese

La tabella riporta i 4 fattori di valutazione proposti, rispetto ai quali sono evidenziate le relative competenze attese:

FATTORI	1	2	3	4
AREE COMPETENZE	PROFESSIONALITÀ	APERTURA ALL'INNOVAZIONE	ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI	GUIDA DEI PROCESSI
<b>COGNITIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consapevolezza/ Visione organizzativa</li> <li>• Analisi e soluzione dei problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità e orientamento al cambiamento</li> </ul>		
<b>REALIZZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento al risultato</li> <li>• Organizzazione e pianificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendimento e miglioramento continuo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziativa</li> </ul>
<b>RELAZIONALE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione al cliente</li> <li>• Condivisione delle conoscenze e competenze</li> <li>• Collaborazione e lavoro di squadra</li> <li>• Integrazione inter-funzionale</li> <li>• Negoziazione</li> </ul>	
<b>EFFICACIA PERSONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità e autonomia</li> <li>• Integrità e equità</li> <li>• Consapevolezza di sé</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> </ul>	
<b>GESTIONALE</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione del lavoro con i colleghi</li> <li>• Gestione delle attività ed empowerment delle risorse</li> </ul>

# Misurazione delle abilità

## I fattori di valutazione - Modalità di definizione

Ciascun fattore è definito attraverso **un descrittore** che riprende gli elementi essenziali delle competenze che lo costituiscono in termini di aspetti osservabili da parte del valutatore. A titolo esemplificativo, in basso è riportata la modalità di definizione del descrittore relativo al fattore «Professionalità»:

### PROFESSIONALITÀ

*Consapevolezza di sé*

(la risorsa) Conosce le proprie caratteristiche

*Consapevolezza/  
Visione organizzativa/  
Integrità e equità*

Si comporta coerentemente con il contesto e i valori di riferimento

*Autonomia/Organizzazione e  
Pianificazione*

Organizza le attività in maniera autonoma, considerando le scadenze condivise

*Orientamento al risultato/*

Esegue i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo elevati standard di qualità

*Analisi e soluzione dei  
problemi*

Propone soluzioni ai problemi, sulla base delle informazioni analizzate

*Responsabilità*

È consapevole delle responsabilità delle proprie azioni

# Misurazione delle abilità

## I fattori di valutazione - I descrittori (1/2)

Di seguito si riportano i **descrittori** dei 4 fattori ipotizzati:

FATTORI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE
<b>1</b>  <b>PROFESSIONALITÀ</b>	La risorsa conosce le proprie caratteristiche e si comporta coerentemente con il contesto e i valori di riferimento. Esegue i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo elevati standard di qualità. Organizza le attività in maniera autonoma, considerando le scadenze condivise. Propone soluzioni ai problemi sulla base delle informazioni analizzate ed è consapevole delle responsabilità delle proprie azioni.
<b>2</b>  <b>APERTURA ALL'INNOVAZIONE</b>	La risorsa vive il cambiamento come un'opportunità, è disponibile a mettersi in discussione e a sperimentare nuove modalità di lavoro. Si impegna a sviluppare le proprie competenze e a migliorare i servizi e le attività in cui è coinvolta, valorizzando le diversità nei processi di innovazione e creatività.

# Misurazione delle abilità

## I fattori di valutazione - I descrittori (2/2)

FATTORI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE
<b>3</b> <b>ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI</b>	La risorsa interpreta correttamente le esigenze degli interlocutori interni o esterni con cui si relaziona. Condivide le informazioni e le buone pratiche di lavoro con i colleghi, al fine di procedere in modo integrato ed efficace nella realizzazione delle attività, dimostrando di saper mediare interessi divergenti.
<b>4</b> <b>GUIDA DEI PROCESSI</b>	La risorsa lavora in maniera propositiva, dimostrando di saper operare delle scelte con ponderazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Se richiesto guida e coordina il gruppo d'appartenenza, mostrandosi in grado di saper riconoscere e valorizzare l'apporto di ciascuno alle attività.

# Misurazione delle abilità

## La ponderazione dei fattori

Il sistema prevede che **i fattori contribuiscano in modo differente** a determinare il punteggio complessivo della dimensione «abilità» in **funzione dell'attribuzione o meno al personale** di una **posizione organizzativa (P.O.)**:

		Personale delle aree <b>CON P.O.</b>	Personale delle aree <b>SENZA P.O.</b>
<b>F A T T O R I</b>	<b>PROFESSIONALITÀ</b>	25%	50%
	<b>APERTURA ALL'INNOVAZIONE</b>	25%	25%
	<b>ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI</b>	25%	25%
	<b>GUIDA DEI PROCESSI</b>	25%	0%
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

### **Razionali di definizione dei pesi**

- La pesatura dei differenti fattori potrebbe essere suscettibile di cambiamenti, in funzione degli obiettivi strategici dell'Istituto o degli elementi valoriali su cui si vuole orientare l'agire professionale
- **Per il personale senza P.O., nella prima applicazione del nuovo SMVPI le abilità non avranno un riflesso sull'erogazione del trattamento economico accessorio.**

# Misurazione delle abilità

## La scala di valutazione

- La misurazione di ciascun fattore viene effettuata attraverso il **confronto tra agire atteso (definito nel descrittore)** e l'agire osservato nel valutato e nella produzione di un valore di sintesi che sostanzia il risultato di tale osservazione.
- Il valutatore è chiamato ad esprimere un giudizio su ciascun fattore di valutazione, attraverso un **grading a 7 livelli**.
- La scala proposta, analogamente a quanto definito per la misurazione del contributo individuale, presenta **intervalli valutativi intermedi** che permettono al valutatore di concentrare l'attenzione sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti, favorendo in tal modo il processo di rilevazione e l'utilizzo di tutti i livelli della scala. Ciò consente di **limitare fenomeni statistici di concentrazione** su specifici valori.

Livello	Declaratoria
0	
1	Abilità osservate <b>non rispondenti</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
2	
3	Abilità osservate <b>non sempre rispondenti</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
4	
5	Abilità osservate <b>rispondenti</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
6	
7	Abilità osservate <b>consistentemente superiori alle attese</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato

## IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



# Processo

## Gli attori

Di seguito si riporta una vista dei principali **attori** coinvolti nel processo di valutazione e delle loro **responsabilità**:



### DIREZIONE CENTRALE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

La Direzione presidia, nell'ambito del più ampio processo di misurazione della performance organizzativa, le attività di definizione e rilevazione degli **obiettivi di gruppo (di produzione e qualità)**, definiti a livello di **struttura fisica**



### DIREZIONE CENTRALE RISORSE UMANE

La Direzione presidia e coordina il processo di misurazione della performance individuale relativamente agli **aspetti operativi e metodologici**. Gestisce l'elaborazione e l'**analisi della sintesi valutativa**, assicurando il **supporto** costante ai valutatori e valutati nelle diverse fasi del processo



### VALUTATORI

I superiori gerarchici del personale sono responsabili **dell'espressione del giudizio** valutativo con riferimento alle dimensioni del contributo individuale e delle abilità, nonché delle **azioni di monitoraggio continuo e supporto ai valutati**. Nello specifico, **il valutatore è il dirigente della struttura cui è assegnato il valutato**.



### VALUTATI

Tutto il personale delle aree A, B e C è tenuto alla **presa visione** degli indirizzi in materia di valutazione e del giudizio intermedio e finale espresso dai valutatori



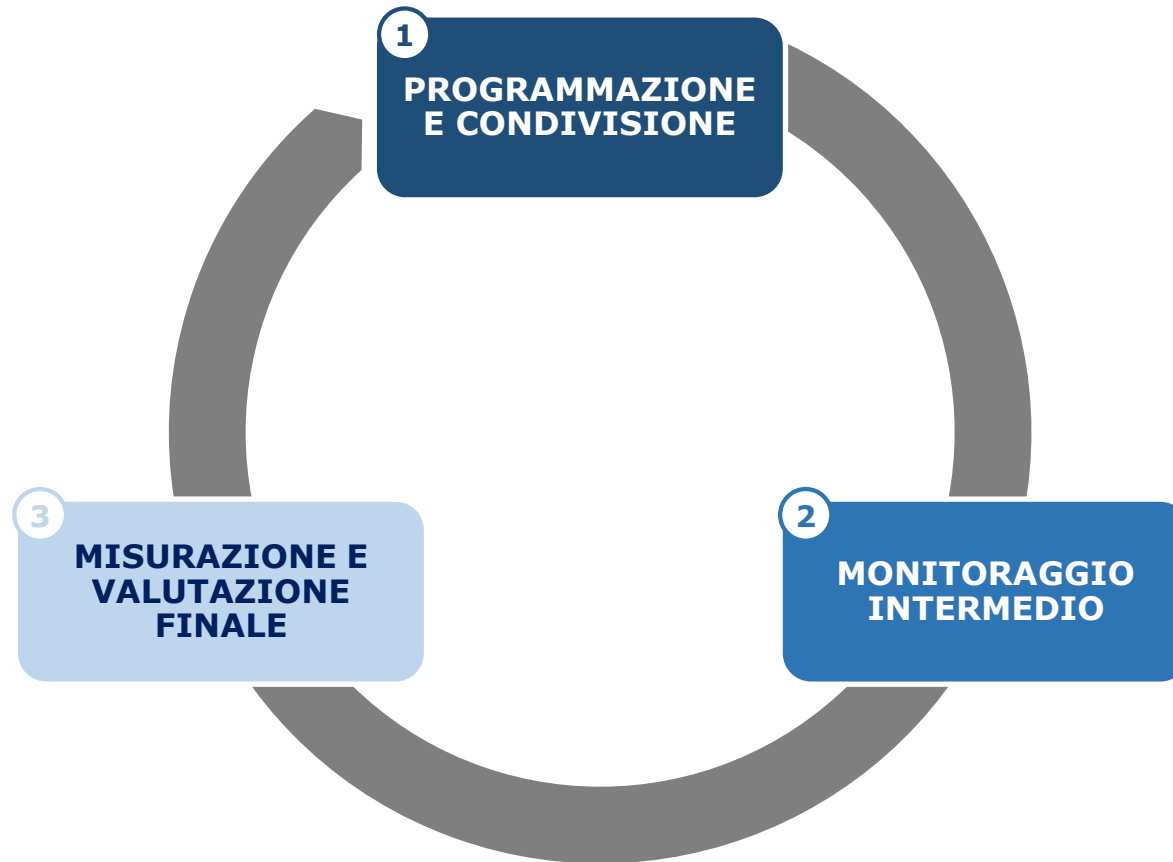
### OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha un ruolo di **monitoraggio, presidio e garanzia** di **adeguatezza metodologica** del SMVPI

# Processo

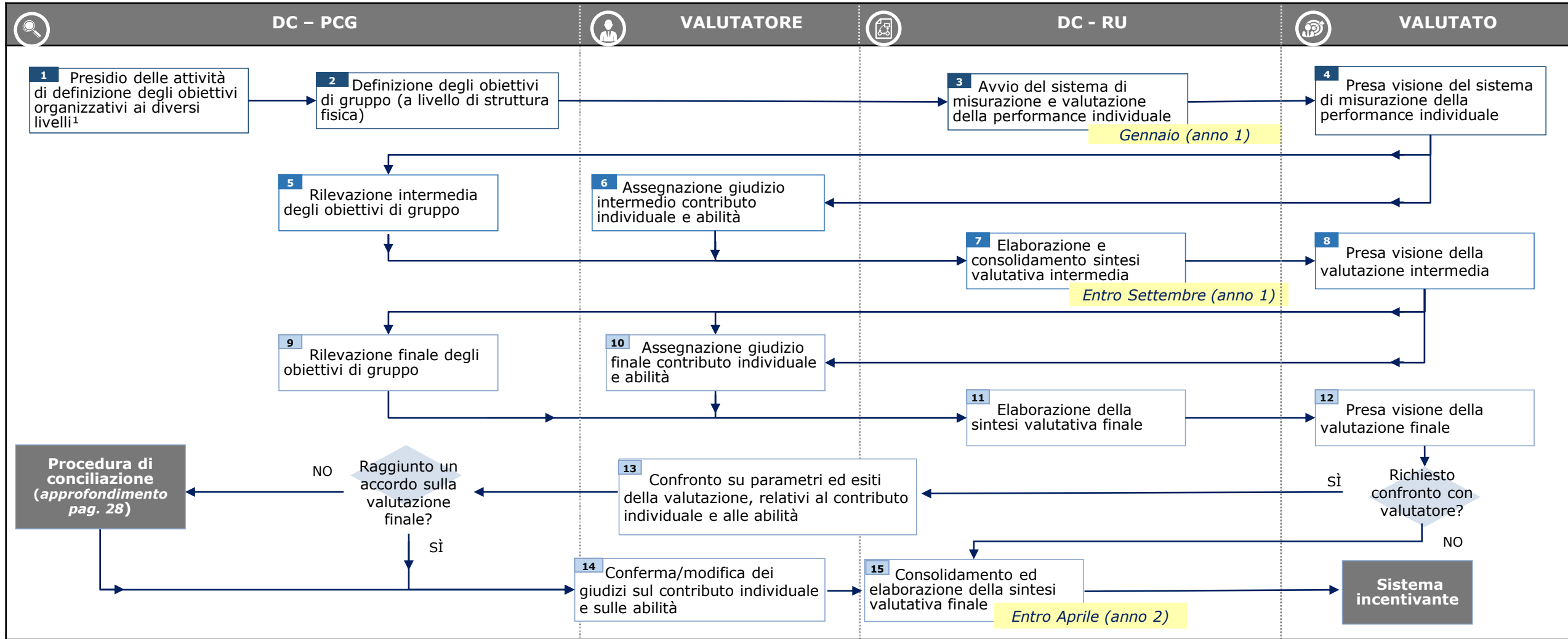
## Le fasi

I diversi attori sopra indicati, intervengono in un processo di valutazione che si articola in **tre fasi**:



# Processo

## Le macro-attività

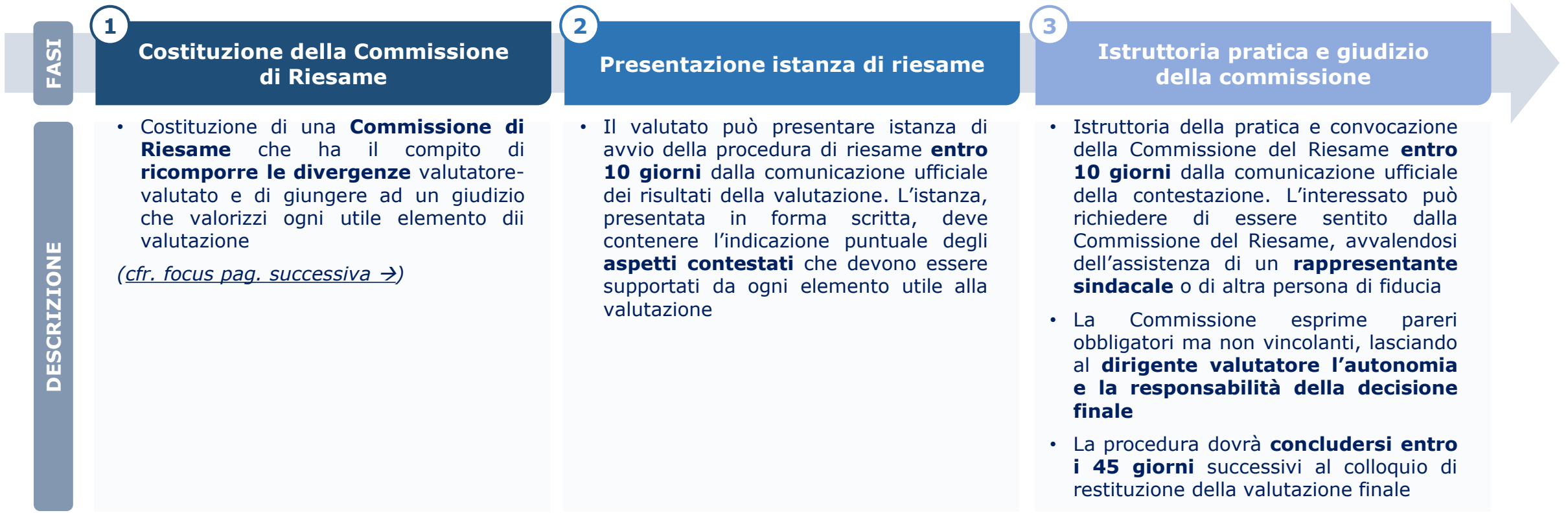


Nota  
<sup>1</sup> Attività correlata al più ampio processo di definizione degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa

# Procedura di conciliazione (1/2)

## Caratteristiche

Nel caso in cui **valutato e valutatore siano in disaccordo** sugli esiti della valutazione relativi al contributo individuale e alle abilità, è possibile attivare la procedura di **conciliazione** che prevede le seguenti **fasi**:



# Procedura di conciliazione (2/2)

## Commissione di Riesame - composizione

BOZZA PER  
DISCUSSIONE



1

### Costituzione della Commissione di Riesame

- Per il personale che opera nella Direzione Centrale sarà costituita una **Commissione Unica a livello Nazionale**; per il personale che opera presso le Direzioni Territoriali sarà costituita una **Commissione Regionale** e, in caso di Direzione di Coordinamento Metropolitano, una **Commissione di Coordinamento Metropolitano**

#### Composizione **Commissione Unica a livello di Direzione generale**:

- Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane\*)
- Direttore Centrale Pianificazione e controllo di gestione (o Formazione e svil. risorse umane\*)
- Direttore Centrale di Direzione diversa da quella di appartenenza del valutato

\* Sostituisce il Direttore RU o PCG quando il valutato appartiene, rispettivamente, alla DCRU o DCPCG

#### Composizione **Commissione Regionale**:

- Direttore Regionale
- Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane)
- Direttore di altra sede diversa da quella di appartenenza del valutato

#### Composizione **Commissione di Coordinamento Metropolitano**:

- Direttore di Coordinamento Metropolitano
- Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane)
- Direttore di altra sede diversa da quella di appartenenza del valutato

# Misure di calibrazione (1/2)

## Modalità operative

Le misure di calibrazione sono delle modalità attraverso cui si interviene nel processo di valutazione per **garantire equità, favorire una differenziazione dei giudizi e neutralizzare eventuali effetti distorsivi**. Di seguito si illustrano le principali misure di calibrazione che possono essere introdotte nel sistema in modo singolo o congiunto.

### INCONTRI EX ANTE

Incontri con i valutatori, realizzati dalla Direzione Risorse Umane prima dell'avvio del processo di valutazione, con la finalità di condividere gli aspetti metodologici e gli standard valutativi (**prima della macro-attività 3**)

### INCONTRI EX POST

Incontri tra valutatori appartenenti alla stessa struttura/area organizzativa, a seguito dell'espressione di un primo giudizio, con la finalità di calibrare le valutazioni finali attraverso il confronto e l'eventuale modifica dei punteggi assegnati (**dopo la macro-attività 11**)

### INCONTRI SELETTIVI

Individuazione automatizzata dei giudizi che potrebbero essere oggetto di una distorsione valutativa. Eventuale convocazione da parte della Direzione Risorse Umane dei soli valutatori coinvolti, per un confronto prima del consolidamento della sintesi valutativa (**prima della macro-attività 15**)

La/le misura selezionata sarà inserita all'interno del processo di valutazione descritto a pagina 5.

# Misure di calibrazione (2/2)

## Impatti organizzativi

Per ciascuna misura di calibrazione precedentemente illustrata sono delineati i **possibili impatti organizzativi**:

### INCONTRI EX ANTE

- Realizzazione di **sessioni di formazione alla valutazione**, ciascuna della durata complessiva 12 ore, da erogare annualmente in presenza e/o a distanza ai nuovi dirigenti
- Realizzazione di **webinar di aggiornamento** sul SMVPI, della durata massima 1,5 ore ciascuno, da erogare solo nelle situazioni di modifica degli aspetti procedurali e formali del SMVPI a tutti dirigenti valutatori
- Realizzazione di **iniziative informative** (per es. newsletter) attraverso l'utilizzo del sistema informatico che gestisce il processo di valutazione, rivolte a tutti i dipendenti delle aree A, B, C. Le iniziative saranno promosse annualmente al lancio del SMVPI o on-demand a seguito di upgrade e/o manutenzione dello stesso

### INCONTRI EX POST

- Realizzazione di **focus group** composti da un max 10/15 valutatori, della durata di 2 ore ciascuno, presieduti da un esperto di SMVPI nella PA

### INCONTRI SELETTIVI

- Previsione, all'interno dell'applicativo informatico che gestirà il SMVPI di un **meccanismo di segnalazione automatica sulle anomalie** di giudizio riscontrate (*Early Warning Indicator*)<sup>1</sup>
- **Invio automatico** al valutatore di una **comunicazione** relativa all'**anomalia** riscontrata, prima del consolidamento della valutazione finale
- Realizzazione di **incontri potenziali**, richiesti o dal dirigente, a seguito della ricezione della comunicazione, o da DC RU (che possiede la visibilità generale sui risultati delle valutazioni), al fine di approfondire l'analisi sulle disomogeneità riscontrate

# Prossimi passi

## Responsabilità operative DCRU

Di seguito si riportano le principali **responsabilità operative** del personale **DCRU**, con riferimento all'implementazione del SMVPI e all'attuazione delle misure di calibrazione precedentemente descritte:

- Definizione dei **requisiti** per la progettazione dell'**applicativo informatico** di gestione del **SMVPI**
- **Elaborazione** della **catena valutato-valutatore**, ovvero, la chiara correlazione tra tutti i soggetti valutatori da coinvolgere nel SMVPI ed i rispettivi dipendenti delle aree da valutare, in coerenza con l'organigramma, le caratteristiche funzionali e con gli altri sistemi di valutazione già in uso
- **Progettazione** e **calendarizzazione** degli **incontri** (ex ante, ex post e selettivi) correlati alle misure di calibrazione, **erogazione** degli **incontri ex ante**, con il ruolo di docente, **erogazione** degli **incontri ex-post**, con il ruolo di moderatore
- **Analisi dei dati** della **valutazione** per individuare i «casi» da approfondire, in relazione alla disomogeneità del giudizio espresso dal valutatore



INPS

