

ALLEGATO B2

Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale

(Delibera CiVIT 104/2010 in attuazione dell'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009)



OIV:

Michele Cozzolino

Sergio Gargiulo

Marina Leonardi

Revisione 17 DICEMBRE 2010

INDICE

1) Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale	1
<i>1.1 Valutazione individuale dei Dirigenti/Responsabili di unità organizzativa</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Valutazione individuale dei dipendenti.....</i>	<i>6</i>

1) METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1.1 Valutazione individuale dei Dirigenti/Responsabili di unità organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa a norma dell'art.9 comma 1 in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali che vengono assegnati al valutato dal D.G.;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli attori chiave del processo di valutazione sono:

- 1) la Commissione CIVIT con ruolo di coordinamento e di emanazione di linee guida;
- 2) gli OIV a cui spetta il compito di: a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ENEA nel suo complesso; b) la proposta al Commissario di valutazione individuale del Direttore generale (nel periodo di commissariamento non trova applicazione);
- 3) Direttore generale a cui spetta la valutazione della performance individuale: a) dei dirigenti non generali; b) del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- 4) Dirigenti/responsabili di unità organizzativa a cui spetta la misurazione della performance individuale del personale da essi dipendente.

La struttura complessiva del sistema di valutazione prevede la definizione dei pesi relativi, nell'ambito di un punteggio complessivo disponibile, distribuito tra:

- A. **valutazione dei risultati ottenuti** (punteggio prevalente es.: max **75 punti**);
- B. **valutazione delle competenze organizzative (complemento a 100).**

A. La valutazione dei risultati ottenuti

Misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente/responsabile di unità organizzativa. La scelta degli obiettivi e la definizione dei pesi è fatta nel modo che segue:

a. *La scelta degli obiettivi*

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati dal D.G. ai Dirigenti/Responsabili di Unità organizzative, osservando i seguenti criteri:

- ✓ **rilevanza dell'obiettivo** nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- ✓ **misurabilità dell'obiettivo** il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- ✓ **controllabilità dell'obiettivo** da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività

svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata;

- ✓ **limite temporale di riferimento.** La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno ricondotti alle cadenze annuali del ciclo di valutazione (annuale). Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

b. La definizione dei pesi

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. **La somma dei pesi deve essere pari a 75** (esempio non vincolante).

c. La definizione del punteggio

Gli obiettivi coincidono con gli obiettivi strategici inseriti nei documenti di programmazione strategica/annuale. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi, è sempre espresso in forma di percentuale.

La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal Valutato.

d. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$Pr = \sum pi * Pi$$

in cui:

Pr è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

pi è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

Pi è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ($\sum Pi = 0$) e 75 ($\sum Pi = 100$).

B. La valutazione dei comportamenti organizzativi (es.:25 punti)

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non si riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa non riconducibili agli obiettivi assegnati;

- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, si riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (supporto consulenziale, l'interazione con auditor esterni, relazioni con organi istituzionali, etc.).

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di elementi che caratterizzano i **comportamenti organizzativi**:

- a. *problem solving*;
- b. *integrazione personale nell'organizzazione*;
- c. *capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*;

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

a. *problem solving*:

1. **iniziativa**: intesa come capacità di “espandere” e “flessibilizzare” il proprio ruolo nel contesto organizzativo dato;
2. **soluzione dei problemi**: intesa come capacità di risolvere gli eventuali problemi tecnico-organizzativi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
3. **valutazione effetto delle proprie azioni**: intesa come capacità di valutare gli effetti delle proprie scelte/azioni, sia sul versante dell'evoluzione delle attività programmate che su quello organizzativo normativo;
4. **situazioni nuove**: intesa come attitudine dimostrata ad affrontare/gestire adeguatamente situazioni nuove sia in ordine agli “input” della propria attività che relativamente al “prodotto” da realizzare;;

b. *integrazione personale nell'organizzazione*:

5. **programmazione, coordinamento e controllo**: intesa come capacità di programmare e coordinare le attività e i processi lavorativi di propria competenza, attuando tutti i necessari interventi suggeriti dal costante controllo in corso d'opera;
6. **organizzazione e di leadership**: intesa come capacità di organizzare il lavoro dei collaboratori e delle strutture organizzative, assumendone le relative responsabilità professionali;
7. **valutazione dei collaboratori**: intesa come capacità di motivare i propri collaboratori, anche attraverso coerenti azioni di delega/partecipazione e di valutarne i risultati raggiunti ed i comportamenti lavorativi posti in essere;

c. *capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*:

8. **collaborazione ed integrazione nei processi di servizio**: intesa come capacità di finalizzare le attività/azioni di propria competenza per il conseguimento di obiettivi di “servizio” o di collaborazione con altre Unità;
9. **relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori**: intesa come capacità di ridurre/eliminare eventuali situazioni di conflitto;
10. **relazioni con utenti dei servizi**: intesa come capacità di “render conto” del proprio operato agli utenti dei servizi di propria responsabilità (stakeholder interni/esterni) ed ad altri interlocutori abituali.

B.1 La definizione del punteggio

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (**basso, medio, alto**) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono

le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “*basso*”, ottiene un punteggio pari a 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello “*medio*”, ottiene un punteggio pari a 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello “*alto*”, ottiene un punteggio pari a 1.

B.2 I descrittori per il problem solving

Livello/Descrittore/Punteggio

Basso: Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.

0,6

Medio: Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.

0,8

Alto: Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

1,0

B.3 I descrittori per il contributo organizzativo

Livello/Descrittore/Punteggio

Basso: Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.

0,6

Medio: Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.

0,8

Alto: Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le

responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.

1,0

B.4 I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello/Descrittore/Punteggio

Basso: Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'organizzazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Agenzia. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.

0,6

Medio: Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'organizzazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento di Agenzia. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.

0,8

Alto: Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'organizzazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Agenzia. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.

B.5 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. **La somma dei pesi deve essere pari a 25.**

L'attribuzione di un peso complessivo notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

B.6 Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione

$$P_c = \sum p_i * P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute

p_i è il peso attribuito al comportamento i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i -esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

C Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a:

$$P_{tot} = P_r + P_c$$

in cui:

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

1.2 Valutazione individuale dei dipendenti

Comma 2 art.9. La misurazione e la valutazione svolte dai dipendenti della performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

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

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

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale

Il modello suggerito prevede che, per ciascun dipendente, venga redatta, sulla base di un processo partecipato e trasparente, un'unica scheda con due distinte sezioni:

- una prima: che riporti il **contributo individuale ai risultati conseguiti**, il grado di competenza effettivamente dimostrato, il rispetto dei tempi previsti, ecc.
- una seconda: che descriva la posizione di lavoro ricoperta in termini di sua collocazione organizzativa, livello di **competenze dimostrate**, risorse gestite ecc.;

Si riporta di seguito la scheda tipo per la valutazione individuale del personale per evidenziare cioè il contributo individuale del singolo rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza.

La prima parte del documento evidenzia i dati relativi ai dati anagrafico-professionali del dipendente sottoposto a valutazione.

Matr:		nominativo
Profilo professionale		Liv. economico
.....	
Unità di Riferimento		
Sede		
Periodo di riferimento		

La scheda è costituita da due sezioni che evidenziano il contributo specifico degli obiettivi raggiunti dal personale e le specifiche competenze in termini di comportamento organizzativo.

In particolare, nella **SEZIONE 1 “CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI”**, il responsabile della struttura organizzativa, per ogni obiettivo, e per ciascun dipendente, specifica il contributo individuale fornito, per il raggiungimento dell’obiettivo, graduando lo stesso mediante una scala di valori che va da un livello minimo (inadeguato) ad un livello massimo (eccellenza).

Sezione 1 - CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI				
Descrizione dell'Obiettivo	Grado di giudizio			
	inadeguato	buono	elevato	eccellente
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				

La **SEZIONE 2 “COMPETENZA ORGANIZZATIVA”** riporta le competenze organizzative del personale in termini di professionalità e di comportamento organizzativo, con riferimento a diverse dimensioni, su una scala di valori che va da un livello minimo di insufficiente ad un livello massimo di eccellenza.

Sezione 2 - COMPETENZA ORGANIZZATIVA						
Area	dimensione	Grado di giudizio				
		insufficiente	normale	buono	elevato	eccellente
Competenza professionale	autorevolezza/leadership					
	pianificazione del proprio lavoro					
	innovatività dei risultati raggiunti					
	autonomia/discrezionalità dimostrata					
	Qualità del lavoro					
	senso di responsabilità					
	flessibilità					
Comportamento organizzativo	rapporti/relazioni con gli altri					
	affidabilità					
	focalizzazione					
	aggiornamento					
	uso di metodologie e strumenti avanzati					

Le due schede “Sezione 1 e Sezione 2” vengono completate con i commenti eventuali dei responsabili diretto e superiore della struttura.

COMMENTI DEL RESPONSABILE GERARCHICO					
<i>Responsabile Gerarchico</i>			<i>Responsabile superiore</i>		
<i>data</i>	<i>firma</i>		<i>data</i>	<i>firma</i>	

Nelle griglie di valutazione del personale i punteggi destinati alla “*sezione 1 scheda risultati*” ed a quella della “*sezione 2 scheda comportamento organizzativo*” possono variare in funzione del profilo professionale e del livello economico. Pertanto l’esempio che viene riportato è solo **un’esemplificazione sull’applicazione della metodologia**:

GRIGLIA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE							
CONSEGUIMENTO OBIETTIVI							
OBIETTIVI	PESO (p)	GIUDIZIO (R _i)				p*Pmaxob	RISULTATO
		inadeguato	buono (1/3)*A	elevato (2/3)*A	eccellente (3/3)*A	A	
Obiettivo 1	0,25	0	5	10	15	15	R1
Obiettivo 2	0,3	0	6	12	18	18	R2
Obiettivo 3	0,1	0	2	4	6	6	R3
Obiettivo 4	0,35	0	7	14	21	21	R4
	1,00						ΣRi
				X	Pmaxob	60	

GRIGLIA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE								
COMPETENZA ORGANIZZATIVA								
AREA	dimensione	Peso (p)	GIUDIZIO (R _i)				p*Pmaxcom	RISULTATO
			inadeguato	buono (1/3)*B	elevato (2/3)*B	eccellente (3/3)*B	B	
Competenza professionale 75%*Y	autorevolezza /leadership	0,2	0	2,666666667	5,333333333	8	8	R1
	pianificazione del proprio lavoro	0,1	1	1,333333333	2,666666667	4	4	R2
	innovatività dei risultati raggiunti	0,1	2	1,333333333	2,666666667	4	4	R3
	autonomia/di crezionalità dimostrata	0,1	3	1,333333333	2,666666667	4	4	R4
	Qualità del lavoro	0,1	4	1,333333333	2,666666667	4	4	R5
	senso di responsabilità	0,05	5	0,666666667	1,333333333	2	2	R6
	flessibilità	0,05	6	0,666666667	1,333333333	2	2	R7
	rapporti/relazioni con gli altri	0,05	7	0,666666667	1,333333333	2	2	R8
Comportamento organizzativo 25%*Y	affidabilità	0,0625	8	0,833333333	1,666666667	2,5	2,5	R9
	focalizzazione	0,0625	9	0,833333333	1,666666667	2,5	2,5	R10
	aggiornamento	0,0625	10	0,833333333	1,666666667	2,5	2,5	R11
	uso di metodologie e strumenti avanzati	0,0625	11	0,833333333	1,666666667	2,5	2,5	R12
		1,00						ΣRi
				Y	Pmaxcom	40		
				X+Y	TOTALE	100	RISULTATO	Σri + ΣR_i

Sezione 3 - PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE

Azioni da proporre a valle del processo valutativo, al fine di acquisire i bisogni formativi e pianificare i piani di interventi sullo sviluppo delle risorse umane

L'OIV, all'esito dell'esame dei risultati pervenuti, propone all'organo di vertice le criticità e le maggiori carenze per migliorare la performance complessiva delle risorse umane attraverso un piano di intervento formativo.