



ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI LIVELLO DIRIGENZIALE

Manuale metodologico-operativo

marzo 2011



ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale

Indice

PREMESSA	1
1. <i>NORMATIVA DI RIFERIMENTO</i>	3
1.1 <i>Il Decreto Legislativo n. 150/2009 ed il CCNL</i>	3
1.2 <i>Le delibere della CiVIT</i>	8
1.3 <i>Utilità dei processi di valutazione</i>	8
2. <i>LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI STRUTTURE DI LIVELLO DIRIGENZIALE</i>	10
2.1 <i>Il metodo</i>	10
2.2 <i>I soggetti della valutazione</i>	11
2.3 <i>Gli oggetti della valutazione</i>	12
2.4 <i>La valutazione dei criteri</i>	13
2.4.1 <i>La performance organizzativa (criterio a):</i>	13
2.4.2 <i>Gli obiettivi individuali (criterio b)</i>	14
2.4.3 <i>Le competenze professionali e manageriali (criterio c)</i>	15
2.4.4 <i>La differenziazione dei giudizi (criterio d.)</i>	16
2.4.5 <i>La valutazione finale</i>	18
2.5 <i>La valutazione del Direttore Generale</i>	18
3. <i>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</i>	20
3.1 <i>Articolazione del processo di valutazione</i>	20
3.1.1 <i>La definizione delle attese</i>	20
3.1.2 <i>L'organizzazione e la gestione del colloquio con il valutato</i>	20
3.1.3 <i>L'osservazione</i>	21
3.1.4 <i>I feedback intermedi (eventuali)</i>	21
3.1.5 <i>La valutazione dei comportamenti attuati e dei risultati raggiunti</i>	22
3.1.6 <i>Il colloquio di feedback</i>	23
3.2 <i>Il colloquio di valutazione: aspetti tecnici e consigli pratici</i>	23
3.3 <i>Le procedure di conciliazione</i>	25
3.3.1 <i>I soggetti</i>	25
3.3.2 <i>La procedura</i>	26
3.4 <i>Le fasi e i tempi del processo di valutazione</i>	28
4. <i>LE GRADUATORIE DI MERITO</i>	29
5. <i>APPLICAZIONE DEL SISTEMA: NORME TRANSITORIE</i>	30
<i>Allegato A "LE COMPETENZE DI RUOLO"</i>	33
A.1 <i>Area Realizzativa</i>	33
A.2 <i>Area Relazionale</i>	33
A.3 <i>Area Organizzativa</i>	35
A.4 <i>Area del Miglioramento</i>	37
<i>Allegato B: SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE RESPONSABILE DI STRUTTURA DI LIVELLO DIRIGENZIALE</i>	38

<i>B.1 Scheda Anagrafica</i>	<i>38</i>
<i>B.2 Scheda degli obiettivi individuali</i>	<i>38</i>
<i>B.3 Scheda delle competenze manageriali</i>	<i>39</i>
<i>B.4 Scheda sinottica di valutazione.....</i>	<i>39</i>
<i>B.5 Scheda per la valutazione descrittiva</i>	<i>40</i>
<i>B.7 Scheda per il monitoraggio: colloquio intermedio.....</i>	<i>40</i>
<i>B.8 Scheda per la valutazione finale: preparazione al colloquio di feedback.....</i>	<i>41</i>
<i>Allegato C: GLOSSARIO DEI PRINCIPALI TERMINI UTILIZZATI</i>	<i>42</i>

PREMESSA

La valutazione della prestazione è il processo attraverso il quale si definisce, misura, valuta e premia (economicamente e non) il contributo fornito da un soggetto alla realizzazione delle attività della struttura organizzativa, mediante il confronto fra le attese dell'organizzazione – espresse in modo chiaro e oggettivo – e l'output effettivo, in un arco di tempo predefinito (l'anno solare), attraverso un metodo che garantisca equità e coerenza con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzativo. Il presente manuale rappresenta una prima guida metodologica per coloro che, sulla base del D.Lgs. n. 150/2009, sono chiamati a valutare le prestazioni individuali. Inoltre, costituisce uno strumento di informazione per tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valutazione. La valutazione della performance individuale costituisce parte dell'intero sistema di misurazione della *performance* dell'Istituto (adottato con Disposizione n. 250/DG del 30 dicembre 2010), dalla quale deriva la misurazione della *performance* organizzativa che, integrata con quella individuale (di tutto il personale), costituisce un processo organico del quale farà parte anche la misurazione della *performance* dei risultati della ricerca le cui modalità di attuazione saranno indicate all'interno di apposite istruzioni metodologiche in via di definizione.

E' stato, infatti, necessario prevedere una graduale attivazione dei diversi aspetti della valutazione della prestazione individuale principalmente in ragione della definizione della nuova struttura organizzativa. La necessità di disporre di una struttura definita per consentire una corretta e stabile attribuzione del personale, nel periodo di riferimento, ai macro-profili identificati dal modello concettuale elaborato ha reso necessario ipotizzare date di avvio differenziate per i singoli aspetti del Sistema in relazione alla approvazione dello Statuto dell'Ente.

Tale circostanza, unita all'attesa di direttive e metodologie da parte della CiVIT e dell'ANVUR in merito alla valutazione delle performance del personale con qualifica di ricercatore/tecnologo, ha complicato l'avvio armonico del processo di valutazione.

A tutt'oggi, stante l'incertezza circa l'approvazione formale dello Statuto dell'Istituto, si deve registrare una posizione ancora non definitiva dei tavoli CiVIT/ANVUR in particolare per gli Enti di ricerca non vigilati dal MIUR alla quale si aggiunge l'attività in sede ARAN riguardante la definizione degli istituti contrattuali legati alla performance del personale ricercatore/tecnologo e le altre iniziative governative sul riordino degli EPR. Alla luce delle considerazioni sopra menzionate, pertanto, si ritiene di poter dare immediato avvio solo ad una parte del Manuale metodologico approntato da ISPRA, vale a dire quella riguardante la valutazione del personale

Responsabile di Struttura di livello dirigenziale secondo le modalità indicate nel presente Manuale e di rinviare l'applicazione delle restanti fasi in relazione alla definizione degli aspetti sopra citati.

Il documento contiene:

- una panoramica sul *D.Lgs. n. 150/2009* per la parte riguardante la misurazione e la valutazione della *performance*;
- il metodo di valutazione della prestazione per il personale dell'Istituto responsabile di Strutture di livello dirigenziale: il processo è trattato nel suo complesso, e ne sono descritte le fasi principali, le responsabilità degli attori coinvolti e gli strumenti a supporto del valutatore;
- il sistema di valutazione della prestazione del personale responsabile di Strutture di livello dirigenziale: si illustrano le principali caratteristiche del sistema di valutazione;
- le norme transitorie per l'applicazione del sistema in virtù dell'imminente ristrutturazione dell'Istituto;
- gli allegati contenenti alcuni modelli di riferimento per le schede di valutazione;
- un glossario dei termini più usati.

1. **NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

1.1 **Il Decreto Legislativo n. 150/2009 ed il CCNL.**

Il decreto legislativo n. 150/2009, emanato in attuazione degli articoli da 2 a 7 della legge n. 15/2009, reca una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001 (T.U. sul pubblico impiego).

Il provvedimento novella il Testo Unico ed introduce nuove norme nell'ordinamento, operando una parziale rilegificazione della materia, con particolare riguardo alla:

- contrattazione collettiva;
- valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche;
- valorizzazione del merito;
- promozione delle pari opportunità;
- dirigenza pubblica;
- responsabilità disciplinare.

Introduce, inoltre, norme di raccordo al fine di armonizzare la nuova disciplina con i procedimenti negoziali, di contrattazione e concertazione relativi al personale in regime di diritto pubblico.

Ai sensi dell'articolo 1 comma 2 sono individuate le finalità del provvedimento:

- migliore organizzazione del lavoro;
- definizione degli ambiti riservati alla legge e alla contrattazione collettiva;
- definizione degli standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;
- selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera;
- affermazione del riconoscimento dei meriti e dei demeriti;
- selettività e valorizzazione delle capacità e rafforzamento della autonomia e responsabilità della dirigenza;
- incremento dell'efficienza del lavoro pubblico e contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo;
- trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche, anche a garanzia della legalità.

Il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche è volto ad assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei

risultati e della *performance* organizzativa e individuale (articolo 2). In particolare, la misurazione e la valutazione della *performance* sono dirette (articolo 3):

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni;
- alla crescita delle competenze professionali;
- alla trasparenza dei risultati.

Ai fini dell'attuazione del citato decreto, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della *performance* (articolo 4), che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'indicazione degli obiettivi è espressa nella programmazione triennale adottata dagli Organi di indirizzo politico amministrativo, in collaborazione con il vertice dell'Amministrazione. Tale definizione avviene in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge n. 468/1978 e s.m.i. ed il loro conseguimento è condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

I diversi soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* - organizzativa e individuale - agiscono in raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (articolo 7).

La valutazione concerne, tra l'altro, l'impatto delle politiche sui bisogni della collettività, la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché la promozione delle pari opportunità (articolo 8).

Le amministrazioni pubbliche redigono annualmente:

- il Piano della *performance*, (entro il 31 gennaio) contenente gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e gli indicatori di misurazione e valutazione;

- la Relazione sulla performance (entro il 30 giugno), che indica i risultati organizzativi e individuali raggiunti.

Entrambi i documenti sono trasmessi alla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Al fine di favorire forme diffuse di controllo, la trasparenza della *performance* è definita come accessibilità totale, su ogni aspetto organizzativo, degli andamenti gestionali e dell'utilizzo delle risorse, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (articolo 11).

Le amministrazioni adottano un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, contenente le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) (articolo 13) ha il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione e di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale. L'organo è composto da 5 membri nominati per un periodo di 6 anni, confermabili una sola volta. Al suo interno è istituita una Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche per la promozione della diffusione della legalità, della trasparenza e della cultura dell'integrità nelle amministrazioni pubbliche.

La disciplina del raccordo tra le attività della Commissione e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione è rimessa a uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottati su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con i Ministri competenti.

E' istituito in ogni amministrazione (anche in forma associata tra varie amministrazioni) un Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (articolo 14), che svolge le attività inerenti alla misurazione e alla valutazione della *performance*, garantendo dall'interno la definizione e l'implementazione dei sistemi di valutazione, nel rispetto dei modelli definiti dalla CiVIT. Trattasi di organo monocratico, ovvero collegiale di tre componenti, nominati per tre anni (rinnovabili per una sola volta) dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, scelti tra soggetti di elevata professionalità ed esperienza maturata nel management, nella valutazione della *performance* e quella del personale delle amministrazioni pubbliche.

L'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale della Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* in tutti i compiti ad esso assegnati. Il responsabile della Struttura

tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della *performance* nelle amministrazioni pubbliche.

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito, della trasparenza e dell'integrità, emana le direttive generali sugli indirizzi strategici, definisce il Piano e la Relazione sopra citati, nonché il Programma triennale di cui all'articolo 11 ed, infine, verifica il conseguimento degli obiettivi strategici (articolo 15).

Per quanto riguarda gli strumenti di valorizzazione del merito e i metodi di incentivazione della produttività e la qualità della prestazione lavorativa (articoli 17-31), la normativa prevede che le amministrazioni pubbliche debbano promuovere il miglioramento della *performance* anche utilizzando sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche e valorizzando i dipendenti più meritevoli con l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici che di carriera. In particolare, è espressamente vietata la distribuzione dei premi in maniera indifferenziata sulla base di automatismi estranei al processo di valutazione.

Per quanto concerne la valutazione del personale, l'articolo 19 dispone che le amministrazioni compilino una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale, distribuito, secondo i differenti livelli di *performance*, in tre fasce:

- fascia di merito alta, composta dal 25%, cui è corrisposto il 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale;
- fascia di merito intermedia, composta dal 50% del personale, cui è corrisposto il rimanente 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale;
- fascia di merito bassa, composta dal restante 25% del personale, cui non è corrisposto alcun trattamento accessorio.

La contrattazione collettiva può derogare fino a un massimo di 5 punti percentuali in aumento o in diminuzione della fascia di merito alta (con corrispondente compensazione di quella intermedia), così come nella composizione percentuale delle fasce di merito intermedia e bassa e nella definizione delle connesse risorse economiche da destinare ai trattamenti accessori collegati alla *performance* individuale.

Gli strumenti con cui premiare il merito e la professionalità sono articolati:

- nel bonus annuale delle eccellenze, assegnato alle *performance* eccellenti, individuate in un massimo del 5% del personale collocatosi nella fascia di merito alta (articolo 21);

- nel premio annuale per l'innovazione, attribuito dall'Organismo indipendente di valutazione della *performance* al miglior progetto realizzato nell'anno che produca un significativo cambiamento dei servizi offerti e dei processi interni di lavoro (articolo 22);
- nelle progressioni economiche, riconosciute selettivamente dalle amministrazioni sulla base della contrattazione collettiva ad una quota limitata di dipendenti in relazione allo sviluppo delle competenze professionali (articolo 23);
- nelle progressioni di carriera, per cui i posti nella dotazione organica vengono coperti attraverso concorsi pubblici con riserva non superiore al 50 per cento a favore del personale interno, finalizzata al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze professionali sviluppate; a tal riguardo, è titolo rilevante la collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi (articolo 24);
- nell'attribuzione di incarichi e responsabilità, attuata attraverso il sistema di misurazione e valutazione (articolo 25);
- nel promuovere l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione e di crescita professionale e a periodi di lavoro presso istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (articolo 26).

È previsto, inoltre, il premio di efficienza, per cui una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione viene destinata, fino a due terzi e secondo criteri definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, al personale coinvolto, mentre la parte residua serve a incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa (articolo 27). Tali risorse possono essere utilizzate se i risparmi sono documentati nella Relazione sulla *performance*.

Sul fronte contrattuale il CCNL 2006-2009 relativo al personale dirigente dell'Area VII prevede all'art. 26, comma 1, che l'erogazione annuale della retribuzione di risultato per i dirigenti di seconda fascia sia erogata solo a seguito di "*preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni*".

1.2 Le delibere della CiVIT

A supporto delle Amministrazioni chiamate ad attuare le norme illustrate, la CiVIT ha fornito, come previsto dai commi 5 e 6 dell'articolo 13 del D. Lgs. n. 150/2009, indicazioni metodologiche attraverso lo strumento delle delibere e delle risposte ai quesiti posti dagli enti.

Di particolare rilevanza per il tema della valutazione della *performance* individuale è la Delibera n. 89/2010 che, nel fornire le prime indicazioni per la definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, individua i punti di raccordo tra *performance* organizzativa e *performance* individuale. Sono state emanate, poi, le Delibere n. 111/2010 e n. 114/2010: la prima ha voluto precisare l'impatto sui sistemi di misurazione e valutazione del sopravvenuto articolo 9 del decreto legge n. 78/2010, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122/2010, mentre la seconda ha individuato i requisiti minimi del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale a completamento del sistema generale indicato nella Delibera n. 89/2010. Altre due delibere sono intervenute sul tema: la Delibera n. 123/2010 ha chiarito quale debba essere il soggetto chiamato a valutare la *performance* individuale in particolare per i dirigenti di vertice; la Delibera n. 124/2010 ha, invece, indicato quali forme privilegiare nella definizione delle procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

1.3 Utilità dei processi di valutazione

Dopo aver illustrato le indicazioni normative e regolamentari, si ritiene opportuno sottolineare, in forma sintetica, le motivazioni per le quali un processo di valutazione è utile e necessario all'interno di una organizzazione.

In altri termini, a prescindere dal dettato normativo, l'avvio di un progetto di realizzazione e applicazione di strumenti e logiche di valutazione è da considerarsi opportuno e un'occasione per effettuare quel "salto di qualità" manageriale di cui tanto si discute in questi anni con riferimento alla cosiddetta aziendalizzazione della pubblica amministrazione.

Lo scopo perseguito nella redazione di questo documento è stato non solo quello di assolvere ai doveri di legge, ma di dotare l'Istituto di un utile strumento gestionale.

In tal senso, nel definire le caratteristiche del sistema, si è cercato di adattare gli strumenti al contesto culturale e alle esigenze strategiche dell'ISPRA, ponendo grande attenzione a non proporre soluzioni che, benché perfettamente in linea con le indicazioni della CiVIT, siano lontane dal contesto dell'Istituto e, di fatto, non realizzabili.

La valutazione della prestazione – come già sottolineato – è un processo complesso che consente di mettere a confronto le attese dell’organizzazione con i contributi effettivamente forniti dai propri collaboratori. Si tratta, quindi, di uno strumento che può presentare rilevanti aree di utilità:

- a. indirizza l’attenzione e le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale all’organizzazione. La definizione e la comunicazione delle attese (obiettivi, comportamenti, miglioramento professionale) consente al collaboratore di sapere cosa ci si aspetta da lui e, conseguentemente, di orientare i propri sforzi al meglio e in modo allineato con le priorità istituzionali.
- b. aumenta il livello di trasparenza e chiarezza organizzativa. La definizione delle attese richiede l’esplicitazione del ruolo e del profilo ad esso connesso, obbligando l’amministrazione a chiarire attività e responsabilità di ciascun valutato. L’effetto finale è una sostanziale riduzione dell’*opacità* organizzativa.
- c. consente di raccogliere elementi non arbitrari sui quali basare il giudizio e ridurre il livello di soggettività della valutazione.
- d. formalizza il processo di valutazione della prestazione rendendolo meno implicito e rafforzando la posizione del valutato, a seguito dell’obbligo di esplicitazione delle attese, dei criteri di valutazione e delle informazioni che portano alla valutazione.
- e. limita i rischi delle aree di “non detto” e le distorsioni percettive favorendo il dialogo e la condivisione di pensieri e riflessioni sulla prestazione tra responsabile e collaboratore, attraverso lo strumento del colloquio di valutazione intermedio e finale.
- f. costituisce un elemento di progettazione del futuro e di sviluppo delle competenze delle persone.

La realizzazione e l’implementazione di un sistema di valutazione comporta certamente impegno da parte di tutti gli “attori” coinvolti e richiede un arco temporale considerevole affinché il processo sia “assorbito” dal complesso del sistema organizzativo nel quale si applica. Qualunque cambiamento di processo in qualsivoglia “ambiente” organizzativo, passa sempre per un cambiamento prima di tutto culturale, di “atteggiamento” e di “comportamento” dei soggetti che “abitano” quell’ambiente e necessita, pertanto, di uno sforzo collettivo.

2. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI STRUTTURE DI LIVELLO DIRIGENZIALE

2.1 Il metodo

La valutazione del personale responsabile di Strutture di livello dirigenziale si fonda su un metodo plurifattoriale basato su:

- le competenze professionali dimostrate (comportamenti organizzativi);
- la *performance* organizzativa dell'unità di appartenenza.

La scelta metodologica è stata guidata dall'esigenza di allineamento a due direttrici principali: la prima di carattere normativo, la seconda di carattere aziendalistico. Entrambe sono chiaramente collegate, giacché l'una si "ispira" e riflette l'altra.

In riferimento alla prima, già a partire dal 1993, con il D. Lgs. n. 29/1993, viene introdotta la "valutazione degli obiettivi". Lo stesso concetto viene ripreso ed ampliato con il D.lgs n. 286/1999 il quale, nell'ambito della riforma dei controlli interni, rinnova l'obbligo di introdurre, nelle Pubbliche Amministrazioni, la valutazione della "prestazione" del personale dirigente, in termini di "risultati" e di "competenze organizzative", ovvero delle capacità dimostrate dal dirigente nella realizzazione e nella conduzione dei progetti, nei rapporti con il personale e nella gestione delle risorse finanziarie e umane.

Questa scelta normativa, confermata anche con i successivi interventi legislativi in materia di riordino del Pubblico Impiego, si fonda sul modello teorico di valutazione cosiddetto "misto", proprio perché le scienze organizzative sottolineano l'importanza e la strategicità dei modelli di valutazione che abbraccino il più ampio concetto di "*performance*", ovvero di una valutazione che tenga conto non solo di risultati/obiettivi (più o meno "quantificabili"), ma anche dei comportamenti posti in essere per realizzarli.

In tal senso, la letteratura e le prassi nella Pubblica Amministrazione, si sono da qualche anno orientate verso metodi che abbandonassero gli schemi rigidi del "*management by objectives*" e integrassero l'uso dei parametri di *output* e di *outcome* con l'inserimento di elementi comportamentali.

In effetti, la valutazione dei soli risultati è limitativa e spesso poco significativa del reale contributo offerto dalla posizione. Ad esempio, il numero di pratiche lavorate è un indicatore molto parziale e forse nemmeno rilevante per comprendere la prestazione di un impiegato. Le modalità con cui il lavoro è compiuto, i comportamenti che sono messi in atto risultano essere almeno altrettanto importanti, a volte anche più importanti del “quanto”, in alcuni casi – soprattutto in mestieri complessi come la ricerca - cruciali. Tali comportamenti sono “prodotti” dalle competenze agite dalla persona, e i comportamenti diventano il segnalatore della disponibilità e dell’uso della competenza. La valutazione dell’uso delle competenze e dei comportamenti messi in atto diviene così un elemento di grande rilevanza per individuare la reale prestazione in termini di “cosa” viene prodotto e di “come” lo si produce, affiancando fattori quantitativi di raggiungimento del risultato a fattori qualitativi di comportamento organizzativo.

Le competenze sono state individuate facendo riferimento al ruolo standard del Responsabile di una Unità organizzativa, ponendo particolare attenzione agli aspetti manageriali e tralasciando i contenuti tecnici (specifici di ciascun ruolo). Ciascuna competenza è articolata in gradi di comportamenti visibili e valutabili. Il valutatore ha il compito di osservare il valutato durante l’arco temporale previsto e di rilevare la presenza dei comportamenti indicati, individuando quello con frequenza massima.

Le competenze che saranno osservate devono essere comunicate all’inizio del periodo di valutazione dal valutatore al valutato, attraverso la scheda di valutazione nella sezione denominata “Oggetti di valutazione” (si vedano il paragrafo “[2.3 Gli oggetti di valutazione](#)” e [l’Allegato B](#)).

2.2 I soggetti della valutazione

I soggetti valutati ai sensi dell’articolo 9 comma 1, sono rappresentati dai dirigenti e dal personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità: quindi i dirigenti di I e di II fascia, gli incaricati di funzioni dirigenziali e i responsabili di Strutture di livello dirigenziale.

I valutatori sono i dirigenti o i soggetti responsabili di posizioni di natura dirigenziale di I fascia per i dirigenti o i soggetti responsabili di posizioni di natura dirigenziale di II fascia, il Direttore Generale per i dirigenti o i soggetti responsabili di posizioni di natura dirigenziale di

I fascia oltre che per quelli di II fascia che rispondono direttamente al Direttore generale (Strutture della Direzione e Servizi interdipartimentali), gli Organi di indirizzo politico ed amministrativo per il Direttore Generale su proposta dell'OIV.

Nel seguito della trattazione, per facilità di esposizione, con il termine “*dirigente*” verrà indicato il personale con qualifica dirigenziale e tutti i soggetti responsabili di posizioni di natura dirigenziale.

2.3 Gli oggetti della valutazione

L'articolo 9 comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009 prevede che la valutazione della *performance* individuale dei *dirigenti* sia collegata:

- a. agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 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.

La norma non indica la ponderazione e l'importanza relativa dei suddetti oggetti di valutazione. Tuttavia, analizzando il contenuto dei diversi punti, si rileva che gli oggetti di valutazione confluiscono nelle stesse direttrici che motivano la scelta del modello, ovvero nelle due macro aree, “risultati” e “competenze organizzative”. In tal senso, i punti a. e b. sono riconducibili all'analisi dei risultati, mentre i punti c. e d. sono riconducibili all'analisi delle competenze organizzative.

Nella prassi aziendalistica, sia privata che pubblica, queste due macro aree assumono mediamente un peso che varia tra il 70-75% (risultati) e tra il 25-30% (competenze organizzative). Tenuto conto di queste proporzioni e sulla base di un'analisi di contesto, è stato assegnato un peso complessivo del 70% per i criteri a. e b. (55% per il punto a, 15% per il punto b.) e del 30% per i punti c e d (25% per il punto c., 5% per il punto d.).

2.4 La valutazione dei criteri

2.4.1 La performance organizzativa (criterio a):

La *performance* organizzativa è misurata nei termini del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura individuati nel Piano della *performance*.

Ad ogni struttura di livello dirigenziale sono attribuiti, nel Piano della *performance*, degli obiettivi operativi il cui raggiungimento è valutato nei termini del completamento totale o parziale dei prodotti e/o servizi che li compongono. Il livello di completamento è determinato a sua volta attraverso la misurazione del grado di raggiungimento dei target assegnati a ciascuno degli indicatori chiave di *performance* (KPI) definiti per ogni prodotto e/o servizio.

Operativamente il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è calcolato attraverso la somma ponderale degli scostamenti dei risultati rispetto ai target di ciascun KPI, operazione ripetuta per tutti i prodotti che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo, ciascuno con il proprio peso, e per tutti gli obiettivi declinati per la struttura, anche essi con la propria rilevanza.

Definite le seguenti variabili:

- n_o = numero complessivo degli obiettivi della struttura;
- i = contatore degli obiettivi della struttura;
- O_i = i -esimo obiettivo della struttura;
- w_{O_i} = peso dell' i -esimo obiettivo della struttura;
- n_p = numero dei prodotti/servizi dell' i -esimo obiettivo;
- j = contatore dei prodotti/servizi dell' i -esimo obiettivo;
- P_j = j -esimo prodotto/servizio dell' i -esimo obiettivo;
- w_{P_j} = peso del j -esimo prodotto/servizio dell' i -esimo obiettivo;
- n_k = numero dei KPI del j -esimo prodotto/servizio;
- m = contatore dei KPI del j -esimo prodotto/servizio;
- K_m = m -esimo KPI del j -esimo prodotto/servizio;
- w_{K_m} = peso dell' m -esimo KPI del j -esimo prodotto/servizio;
- T_m = target dell' m -esimo KPI del j -esimo prodotto/servizio;
- R_m = risultato dell' m -esimo KPI del j -esimo prodotto/servizio;

- P_j = *Performance* organizzativa (criterio a) della struttura X;

la formula che calcola il risultato della *performance* della struttura è pari a:

Il valore risultante per la valutazione della *performance* organizzativa è un numero compreso tra il minimo di 0 (nessun obiettivo raggiunto, neanche parzialmente) e il massimo di 4 (tutti gli obiettivi pienamente raggiunti).

Si intende che laddove il risultato R_m dell' m -esimo KPI del j -esimo prodotto/servizio abbia raggiunto e oltrepassato il target relativo T_m , lo scostamento ($T_m - R_m$) è posto pari a zero.

Si rammenta che nella formula precedente, nel caso dei CRA, i P_j sono esattamente pari ai pesi assegnati dal Responsabile del CRA a ciascun obiettivo e pubblicati nel Piano della *performance*, mentre per il calcolo della *performance* organizzativa di un Servizio sarà necessario riproporzionare i pesi degli obiettivi di pertinenza a 100.

2.4.2 *Gli obiettivi individuali (criterio b)*

L'obiettivo individuale è un risultato da raggiungere che viene assegnato direttamente dal Direttore Generale ai *dirigenti* di I fascia e da questi ultimi ai *dirigenti* di II fascia e che può riguardare obiettivi tecnico-scientifici quanto finanziari, gestionali, amministrativi.

L'obiettivo individuale deve necessariamente essere diverso dagli obiettivi fissati per la *performance* organizzativa della struttura.

Obiettivi individuali tipici sono relativi, ad esempio, alla capacità di migliorare il benessere organizzativo del personale afferente alla propria struttura, di attrarre risorse finanziarie, di rispettare le tempistiche fissate dall'Ente, di garantire la cooperazione interfunzionale, eccetera.

Per ogni obiettivo il valutatore definisce un peso percentuale che moltiplica la valutazione sul raggiungimento dell'obiettivo. Il valutatore esprimerà il giudizio sul grado di raggiungimento dell'obiettivo in termini numerici su una scala da 1 a 4, secondo la seguente legenda:

1. obiettivo non raggiunto
2. obiettivo parzialmente raggiunto;

3. obiettivo raggiunto;
4. obiettivo raggiunto al di sopra delle attese

	Valutazione raggiungimento obiettivo 1, 2, 3, 4)	Peso percentuale	Valutazione ponderata
Obiettivo 1			
[...]			
Obiettivo n			
Totale		100%	Punteggio V^b .

Il punteggio complessivo V^b del criterio b. sarà costituito dalla somma ponderata delle valutazioni assegnate a ciascun obiettivo individuale.

2.4.3 Le competenze professionali e manageriali (criterio c)

Le competenze professionali (visibili attraverso il comportamento agito) oggetto di valutazione sono state raggruppate in quattro aree, corrispondenti alle capacità di tipo realizzativo, relazionale, organizzativo e di miglioramento. Tali aree sono state, a loro volta, articolate in un elenco di caratteristiche ritenute significative per la valutazione della prestazione nello specifico contesto lavorativo dell'Istituto.

In questa fase di prima applicazione del Sistema, si è ritenuto opportuno identificare alcune competenze comuni al "ruolo" di *dirigente* per tutte le posizioni ricoperte in Istituto. Le competenze di seguito illustrate sono, quindi, da ritenersi come "strutturali" e "indefettibili" per qualsiasi posizione dirigenziale, a prescindere dalla struttura operativa di appartenenza e dai contenuti tecnici dell'attività.

Implicitamente, tale scelta sta a significare che si considera verificato "a monte" (in fase di assegnazione dell'incarico) che il *dirigente* possieda quel bagaglio di conoscenze ed esperienze necessarie per lo svolgimento delle attività tipiche della posizione organizzativa assegnata.

Le quattro aree di competenze e le corrispondenti caratteristiche sono riportate nella tabella sottostante:

Area Realizzativa	Autonomia
	Orientamento al risultato
Area Relazionale	Capacità di relazione e comunicazione
	Senso di appartenenza
	Condivisione e diffusione del know-how
Area Organizzativa	Capacità di affrontare i problemi e assumere le decisioni

	Capacità di guida delle persone
	Capacità di delega
	Capacità di valorizzare le persone
Area del Miglioramento	Contributo all'innovazione e al cambiamento

Le singole competenze e i relativi comportamenti osservabili, ordinati su scala crescente, sono illustrati nell'allegato A.

La valutazione sarà effettuata secondo lo schema seguente:

Competenza	Valutazione (1-4) ¹	Peso	Valutazione ponderata
Autonomia			
Orientamento al risultato			
Capacità di relazione e comunicazione			
Senso di appartenenza			
Condivisione e diffusione del know-how			
Capacità di affrontare i problemi e assumere le decisioni			
Capacità di guida delle persone			
Capacità di delega			
Capacità di valorizzare le persone			
Contributo all'innovazione e al cambiamento			
Totale		100%	punteggio V^c

Il punteggio complessivo V^c del criterio c. sarà costituito dalla somma ponderata delle valutazioni assegnate a ciascuna competenza individuale.

2.4.4 La differenziazione dei giudizi (criterio d.)

La Delibera CiVIT n.114/2010 propone l'adozione di indicatori quantitativi, quali ad esempio indici statistici (media, moda, varianza, scarto quadratico medio, ecc), per misurare la capacità di differenziare i giudizi che i valutatori hanno espresso nei confronti dei soggetti valutati.

¹ Con riferimento all' Allegato A "LE COMPETENZE DEI RUOLI DIRIGENZIALI, si indicherà la valutazione su scala 1-4, la cui legenda si può ricondurre alla seguente scala.

4 = Molto sopra le aspettative

3 = In linea con le aspettative

2 = Abbastanza In linea con le aspettative

1= Sotto le aspettative

Il punteggio che costituisce il contributo alla valutazione della performance di cui al criterio d. è determinato dal livello di differenziazione dei giudizi espressi in merito alle competenze professionali e manageriali di cui al criterio c.

La formula proposta per la definizione del grado di differenziazione tiene conto sia della significativa variabilità dei giudizi sulle singole competenze professionali e manageriali, sia della effettiva definizione di una gerarchia di merito tra i valutati, ovvero sulla diversificazione del punteggio complessivo di cui al criterio c. (V^c).

Definite dunque le seguenti variabili:

- N il numero complessivo delle valutazioni attribuite dal valutatore e quindi determinato dal prodotto degli n valutati e delle c competenze che compongono la scheda di valutazione di cui al criterio c.;
- \bar{v}_i , pari al valore medio delle valutazioni espresse sulle competenze;
- v_{ij} , pari all' i -esima valutazione del campione di N elementi;
- \bar{v}_j , pari al valore medio dei punteggi complessivi di cui al criterio c. assegnati agli n valutati;
- v_j pari al punteggio complessivo del j -esimo valutato;

e calcolate le due grandezze s_i , deviazione standard delle singole valutazioni attribuite alle competenze professionali e manageriali:

$$s_i = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (v_{ij} - \bar{v}_i)^2}$$

e s_j deviazione standard dei punteggi complessivi:

$$s_j = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (v_{ij} - \bar{v}_j)^2}$$

il punteggio V^c relativo alla differenziazione dei giudizi sarà determinato dalla formula:

$$V^c = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \frac{v_j}{s_j}$$

L'inconsistenza numerica di una popolazione di valutati sufficientemente significativa determinerà la neutralizzazione del criterio ai fini della valutazione finale del *dirigente*; in questo caso il peso relativo al criterio d. verrà attribuito al criterio c.

2.4.5 La valutazione finale

La valutazione finale V^F si compone attraverso la somma dei valori ottenuti nei singoli ambiti di valutazione ai quali verrà assegnato il peso indicato nel paragrafo 2.3.

Nella tabella che segue sono riepilogati i punteggi che concorrono alla valutazione finale ed i corrispondenti pesi ponderali:

Ambito di valutazione	Valutazione	Peso	Valutazione ponderata
Performance di struttura (criterio a)	V^a	55%	$V^a \times 0,55$
Obiettivi individuali (criterio b)	V^b	15%	$V^b \times 0,15$
Competenze manageriali (criterio c)	V^c	25%	$V^c \times 0,25$
Differenziazione dei giudizi (criterio d)	V^d	5%	$V^d \times 0,05$
Totale		100%	V^F

In considerazione del fatto che l'avvio del sistema di valutazione individuale della performance del personale non dirigente è previsto non prima dell'anno 2013, per l'anno in corso, i pesi ponderali attribuiti ai singoli criteri differiranno in caso di valutazione di personale dirigente di I o di II fascia, come descritto nel capitolo [5 - APPLICAZIONE DEL SISTEMA: NORME TRANSITORIE](#).

2.5 La valutazione del Direttore Generale

Diversamente da quanto previsto per la dirigenza dell'Istituto, l'art. 14 comma 4, lettera e) del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che sia l'Organismo Indipendente di Valutazione il soggetto deputato a proporre agli organi di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

La norma, tuttavia non indica esplicitamente criteri su cui basare la valutazione; mentre la successiva delibera CIVIT n. 114, adottata su tale questione, richiama la necessità di evidenziare le differenze nella metodologia di valutazione dei dirigenti di vertice in considerazione delle caratteristiche peculiari del ruolo.

Quanto premesso obbliga, comunque, ad individuare oggetti di valutazione anche per il Direttore Generale riconducendoli, con le opportune specificità, ai criteri di valutazione adottati per tutta la dirigenza.

Gli elementi sui quali l'OIV formulerà la propria proposta di valutazione per il Direttore Generale sono:

- I. la *performance* complessiva dell'Istituto, intesa come valutazione emergente dalla *performance* delle strutture organizzative di diretta responsabilità;
- II. il raggiungimento di eventuali e specifici obiettivi individuali assegnati dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo;
- III. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In merito alle modalità di valutazione degli elementi di cui sopra si intende:

- I. per *performance* complessiva dell'Istituto la media aritmetica delle singole *performance* delle strutture organizzative di livello dirigenziale di I fascia, unitamente alla *performance* dell'insieme delle strutture organizzative di livello dirigenziale di II fascia alle dirette dipendenze della Direzione Generale, le cui valutazioni sono calcolate come descritto al precedente paragrafo "2.4.1 *La performance organizzativa*";
- II. per valutazione del raggiungimento di eventuali e specifici obiettivi individuali, quella effettuata secondo le modalità descritte al paragrafo "2.4.2 *Gli obiettivi individuali*", individuando negli Organi di indirizzo politico-amministrativo i soggetti che definiscono ed assegnano gli obiettivi in oggetto e che al termine dell'attività di gestione ne valutano il grado di raggiungimento. Limitatamente a tale punto, pertanto, gli Organi di indirizzo politico-amministrativo svolgono una valutazione diretta le cui risultanze vengono inviate all'OIV per i successivi adempimenti;
- III. per capacità di valutazione dei propri collaboratori, quella effettuata attraverso le modalità descritte nel paragrafo "2.4.4 *La differenziazione dei giudizi*".

L'OIV, acquisiti gli elementi necessari alla formulazione della proposta di valutazione finale per il Direttore Generale, e sulla base di un sistema di pesi ponderali che tenga conto della presenza eventuale di obiettivi individuali, predispone la proposta complessiva di valutazione e la sottopone agli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

3.1 Articolazione del processo di valutazione

La valutazione della prestazione è un processo che si sviluppa nel corso di tutto l'anno, che include attività tendenzialmente sequenziali e che, complessivamente, dà luogo ad un giudizio finale sulla prestazione.

Tale processo si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e comunicazione delle attese (paragrafo 3.1.1)
- organizzazione e gestione del colloquio con il valutato (paragrafo 3.1.2);
- osservazione (paragrafo 3.1.3);
- feedback intermedi (eventuali) (paragrafo 3.1.4)
- valutazione dei comportamenti agiti e dei risultati raggiunti (paragrafo 3.1.5);
- colloquio di feedback (paragrafo 3.1.6)

Tutte le fasi sono importanti per la definizione del giudizio conclusivo e sono rilevanti ai fini della buona riuscita di tutto il processo di valutazione della prestazione.

3.1.1 La definizione delle attese

Il valutatore definisce, all'inizio del periodo di valutazione, nel modo più puntuale possibile, le attese nei confronti del valutato in termini di individuazione dei comportamenti da attuare (le competenze agite) e dei risultati da raggiungere, anche alla luce degli esiti della valutazione dell'anno precedente e con particolare riferimento alle aree di miglioramento sulle quali ci si intende focalizzare.

La scheda (o le schede) di valutazione rappresenta il documento con il quale il valutatore formalizza le attese nei confronti di ciascun valutato.

Tutte le attese devono essere descritte in modo completo e devono essere esplicitati in modo chiaro gli oggetti di valutazione.

3.1.2 L'organizzazione e la gestione del colloquio con il valutato

Una volta che il valutatore ha individuato ciò che si attende dal collaboratore, dette attese devono essere comunicate e formalmente assegnate.

Si deve, dunque, organizzare un colloquio nel quale il valutatore comunica in modo chiaro:

- le attese di ruolo codificate in obiettivi, anche in termini di comportamenti, all'interno delle schede di valutazione;
- le altre "regole del gioco" (es.: le regole di compilazione della scheda, la tempistica del processo).

Questa fase del processo assume rilevante importanza, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto di condivisione degli oggetti di valutazione concretamente declinati da parte del valutatore.

In questa fase risulta necessario il confronto tra valutatore e valutato con approccio partecipativo-consultivo². In tal senso, sebbene l'individuazione e la definizione degli obiettivi siano di competenza del valutatore, è importante che il processo consenta di giungere a una condivisione delle attese, evitando il più possibile una mera e fredda assegnazione unilaterale.

3.1.3 L'osservazione

Il valutatore osserva la prestazione del proprio collaboratore in un *continuum* temporale: l'osservazione costituisce elemento fondamentale per esprimere una corretta valutazione finale e per apportare correzioni in itinere, laddove emergano rilevanti scostamenti.

3.1.4 I feedback intermedi (eventuali)

Dall'attività di osservazione può emergere la necessità di rivedere le attese in relazione ai tempi o alle azioni concordate per realizzarle.

La definizione dei comportamenti attesi e dei risultati da raggiungere avviene, infatti, all'inizio dell'anno e, dunque, è opportuno effettuare verifiche intermedie al fine di, eventualmente, modificare e/o riformulare le attese, in considerazione di nuovi elementi emersi e/o della variazione delle condizioni preesistenti che impattano o modificano lo scenario nel quale il valutato svolge la propria attività.

² Il modello decisionale partecipativo - consultivo è quello nel quale il superiore – ferma restando la sua responsabilità finale della decisione - utilizza un metodo tramite il quale il collaboratore partecipa al processo di formazione della decisione e ha la possibilità di manifestare le proprie opinioni

Nell'arco del periodo di riferimento (convenzionalmente un anno), qualora intervenissero fatti di rilievo (interni o esterni all'Istituto) che determinino una modifica significativa del contesto di lavoro in cui opera il valutato e tali da compromettere il raggiungimento di un obiettivo di struttura e/o individuale, diviene necessario un aggiornamento delle attese e degli obiettivi precedentemente definiti.

Pertanto, il valutatore può concordare con il valutato un momento di verifica intermedio, strutturato e formale, nel quale discutere:

- l'andamento delle attività;
- le previsioni "a tendere e a finire";
- eventuali azioni correttive.

3.1.5 La valutazione dei comportamenti attuati e dei risultati raggiunti

Al termine del periodo di valutazione, il valutatore - sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfacimento delle attese espresse a inizio periodo ed eventualmente riallineate in fase intermedia - formula la valutazione finale e la comunica al valutato.

Le valutazioni devono sempre essere riferite all'oggetto della prestazione (e non alla persona) e focalizzate su ciò che è effettivamente accaduto (risultati ottenuti/comportamenti attuati): non sono da giudicare né la posizione che la persona ricopre, né la persona in quanto tale.

Una prestazione negativa può essere collegata, in primo luogo, alla non aderenza delle attese rispetto alle risorse disponibili (ad esempio, quando i comportamenti richiesti sono distanti dalle competenze della persona). Un secondo motivo di non adeguatezza della prestazione è connesso alla scarsa motivazione del collaboratore che può essere temporanea ("in questo momento non ho voglia") o strutturale ("questo tipo di lavoro non mi piace"; "lavorare non è fonte di soddisfazione per me"). Ci può essere, infine, qualche variabile nel contesto organizzativo (ad esempio, la tecnologia informatica, le informazioni disponibili, un clima poco "accogliente") che possono andare ad inficiare la prestazione. Qualunque sia la causa, segnalare la non aderenza della prestazione rispetto alle attese, discutere le eventuali cause e rimuovere dubbi, difficoltà reali o percepite, è il modo per far

diventare questo strumento una potente leva di orientamento e di sviluppo oltre che di spinta motivazionale.

3.1.6 Il colloquio di feedback

Attraverso il colloquio di *feedback*, il valutatore restituisce al collaboratore le proprie valutazioni, formulate sulla base delle attese definite ad inizio periodo e degli elementi osservati (vedi paragrafo 3.1.5).

È un momento di fondamentale importanza in cui il valutatore e il valutato, congiuntamente, indagano ed analizzano le cause degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi. In tal senso, l'incontro fornisce al valutatore e al valutato l'occasione per riflettere (attraverso un "colloquio" e non un monologo) su come avviare un processo di sviluppo mirato, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa. Si ricorda, come già argomentato, che oggetto della valutazione sono i risultati e i comportamenti, non gli individui.

L'efficacia di questa fase non dipende solo dalla correttezza e dall'accuratezza con le quali il valutatore ha compilato la scheda, bensì dalla qualità del processo di comunicazione che si instaura, in particolar modo nel fornire feedback negativi. È infatti facile, in questi casi, "cadere" nel giudizio sulla persona (o comunicare in modo tale che la persona si senta giudicata), innescando meccanismi di difesa poco efficaci ai fini dell'ascolto e del cambiamento di comportamento. Si tratta di una fase molto delicata, sia per il valutatore (che deve prendersi la responsabilità delle proprie valutazioni), sia per il valutato che si sente sotto esame e "a rischio", specie se la valutazione influisce sulla retribuzione.

3.2 Il colloquio di valutazione: aspetti tecnici e consigli pratici

Le principali regole da seguire nel colloquio di valutazione sono: programmare l'incontro, concordando data e durata con l'interessato, e informare quest'ultimo sull'argomento e sulle finalità. Nel programmare il colloquio, inoltre, è necessario identificare l'ambiente più adatto per svolgere l'incontro in modo da evitare disturbi ed interruzioni.

I principali punti di attenzione cui far riferimento sono di seguito descritti ed elencati.

Prepararsi e documentarsi. Il valutatore deve analizzare il periodo trascorso, munirsi di tutti i dati e le informazioni necessarie per basarsi su fatti più che sulle sensazioni, aver tenuto “memoria” degli episodi significativi, permettere di affrontare in modo più trasparente e più aperto qualsiasi tipo di problema. È indispensabile che, per colui che valuta, la modulistica e gli strumenti tecnici non rappresentino di per sé l’obiettivo principale del colloquio, ma servano essenzialmente a guidare il processo di valutazione e a riportare le informazioni in modo strutturato.

Definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso il colloquio, individuando con chiarezza le aree che si vogliono considerare.

Guidare il colloquio senza cercare di imporre il proprio punto di vista. È necessario stabilire un rapporto collaborativo con il valutato, basato sulla disponibilità, al fine di definire obiettivi comuni ed evitare atteggiamenti di superiorità o di inferiorità (critiche dirette, accuse ecc.).

Identificare le aree di miglioramento. Il valutato deve essere incoraggiato ad esporre le aree di difficoltà, i problemi incontrati, dando modo al valutatore di offrire il proprio supporto per analizzare i punti critici e trovare delle soluzioni condivise. È, quindi, preferibile fare domande aperte che celino spunti per approfondimenti (es: *che cosa ti sembra questo risultato? Cosa pensi abbia portato a ciò?*). Se il valutato non è in grado di identificare le aree di miglioramento, è compito del valutatore farle emergere senza colpevolizzazioni.

Ascoltare è più importante che parlare. Non bisogna affrettare i tempi, ma permettere di esporre i fatti e, semmai, riassumerli per essere certi di aver interpretato correttamente.

Il colloquio può essere realizzato con diversi gradi di partecipazione e condivisione:

- *comunicazione formale e finale della valutazione* già eseguita da parte del soggetto valutatore. Tale quadro comporta l’impossibilità di confronto sui pareri espressi, nell’ottica di una comunicazione fredda e negativamente "burocratica" della valutazione formulata;
- *verifica e confronto congiunto rispetto alla scheda di valutazione* già compilata dal soggetto valutatore. In tale ottica, l’intervista assume un carattere partecipativo e prevede esplicitamente la possibilità di operare delle variazioni sui pareri espressi;

- *discussione, confronto e rielaborazione congiunta della scheda di valutazione.*

Questa è una modalità di presentazione del feedback dialettica e negoziale, generalmente situata in contesti organizzativi caratterizzati da elevata maturità psicologica, disponibilità dei collaboratori e da alti gradi di capacità gestionali e manageriali dei soggetti valutatori.

A prescindere dal grado di partecipazione, la modalità più “produttiva” è comunque quella di un colloquio che non sia percepito come una formale comunicazione di valutazione, ma un atto di un processo più allargato e finalizzato allo sviluppo del personale valutato.

Una volta conclusa la fase di comunicazione dell’esito valutativo e condivise le eventuali riflessioni, diventa fondamentale formalizzare un piano di azione, ovvero pensare allo sviluppo futuro, attraverso un piano concordato che tenga conto delle aree di miglioramento individuate a seguito della valutazione.

Ancora una volta, si sottolinea che il colloquio di feedback rappresenta un momento fondamentale della gestione del personale, poiché se da un lato si identificano i risultati raggiunti e le aree di miglioramento, dall’altro si gettano le basi per lo sviluppo professionale del valutato e per una migliore qualità della relazione tra Responsabile e collaboratore.

In presenza di un efficace sistema di gestione e di una corretta relazione valutatore-valutato, il colloquio consente di affrontare tutti gli elementi significativi della prestazione con trasparenza e chiarezza. Viceversa, errori di comunicazione, diffidenza, poca chiarezza possono rendere il colloquio infruttuoso e generare ulteriori difficoltà, soprattutto di relazione e, quindi, ridurre - in prospettiva - il rendimento del valutato.

3.3 Le procedure di conciliazione

In caso di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i loro valutati, il Decreto e le Delibere CiVIT prevedono la possibilità di ricorrere ad una procedura di conciliazione atipica che si illustra nella presente sezione.

3.3.1 I soggetti

Sono soggetti della procedura di conciliazione gli organismi di conciliazione, il valutatore ed il valutato.

Ai fini della presente procedura, in coerenza con l'intero Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto di cui essa costituisce parte integrante, si intende:

- per **valutato** il soggetto le cui competenze organizzative agite e i cui risultati ottenuti vengono valutati sulla base del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* nel periodo di riferimento. A tale categoria di soggetti, allo stato attuale, appartengono i dipendenti con qualifica dirigenziale di I e II fascia ed il personale con responsabilità di struttura di livello dirigenziale;
- per **valutatore** il soggetto che definisce (a priori) le competenze e gli obiettivi attesi, osserva (in itinere), misura e valuta (a posteriori), le competenze agite e i risultati ottenuti dal valutato. A tale categoria di soggetti appartengono il Direttore Generale e i *dirigenti* sovraordinati o Responsabili della struttura di appartenenza del valutato;
- per **organismo di conciliazione** l'organismo collegiale chiamato a favorire il raggiungimento di un accordo tra le parti composto come segue:
 - Presidente (dirigente di I fascia);
 - Componente (dirigente di I fascia);
 - Componente (dirigente di II fascia).

I componenti degli Organismi di conciliazione saranno nominati annualmente dal Direttore Generale.

Oltre ai componenti sopra indicati, verrà designato un membro supplente che interverrà in caso di indisponibilità di uno dei membri effettivi o nel caso in cui uno di essi si trovi in una posizione che non garantisca la terzietà della valutazione rispetto alla istanza da trattare.

3.3.2. La procedura

Il valutato che ritiene di ravvisare una non corretta valutazione da parte del valutatore, sia sotto il profilo della correttezza della procedura di valutazione seguita (come descritta nei paragrafi precedenti), sia sotto il profilo del merito, propone istanza di conciliazione all'Organismo di conciliazione (di seguito *Organismo*).

Tale istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza idonea a rivestire carattere probatorio.

L'istanza dovrà essere inviata, debitamente datata e sottoscritta dall'interessato, con modalità dalle quali risulti certa la sottoscrizione, nonché la data di notifica della valutazione, all'*Organismo* e in copia al valutatore, entro 10 giorni lavorativi decorrenti dalla data di chiusura del periodo di valutazione che sarà debitamente resa nota a tutti gli interessati.

L'*Organismo* di conciliazione si pronuncerà entro 10 giorni dalla ricezione sull'eventuale non ricevibilità dell'istanza dandone comunicazione all'istante e all'OIV.

L'*Organismo* valuta le evidenze addotte, ha facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi e può ascoltare l'istante e il valutatore anche congiuntamente.

L'istante può, se ritiene, farsi assistere da un rappresentante che può essere scelto anche tra i delegati delle organizzazioni Sindacali di comparto.

L'*Organismo* adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale.

Entro 10 giorni dalla conclusione delle proprie attività di cui al predetto verbale l'*Organismo* deve comunicare, congiuntamente all'istante e al valutatore, in apposita seduta, le proprie valutazioni e le eventuali proposte di conciliazione elaborate illustrandone adeguatamente le motivazioni.

In una successiva seduta, che sarà fissata non oltre i 5 giorni lavorativi dalla seduta nella quale sono state comunicate le proposte di conciliazione, le parti comunicheranno all'*Organismo* la loro volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie. Dell'accettazione o del diniego sarà resa accurata verbalizzazione.

L'*Organismo* comunicherà entro 5 giorni lavorativi l'esito della procedura di conciliazione all'OIV.

3.4 Le fasi e i tempi del processo di valutazione

La tabella seguente riporta, in sintesi, le principali fasi operative del processo di valutazione, indicandone la tempistica:

Tempi	Fasi del processo	Valutatori	Valutati
Aprile 2012	AVVIO DEL CICLO DI VALUTAZIONE 2012 Definizione delle attese, organizzazione e gestione dei colloqui tra valutatori e valutati per la definizione e formalizzazione dei comportamenti attesi e dei criteri di valutazione (anno 2012)	Organo di indirizzo politico-amministrativo	Direttore Generale
		Direttore Generale	Dirigenti di I fascia (Dirigenti di II fascia)
		Dirigenti di I fascia	Dirigenti di II fascia
Entro il 30 Aprile 2012	Comunicazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi da parte dei valutatori alla Struttura tecnica permanente per la misurazione della <i>performance</i>	Organo di indirizzo politico-amministrativo Direttore Generale Dirigenti di I fascia	
1 Maggio – 31 Dicembre 2012	Osservazione in continuo e eventuali feedback intermedi	Direttore Generale	Dirigenti di I fascia (Dirigenti di II fascia)
		Dirigenti di I fascia	Dirigenti di II fascia
Gennaio 2013	Valutazione	Direttore Generale Dirigenti di I fascia	
Febbraio 2013	Colloquio di feedback	Direttore Generale	Dirigenti di I fascia (Dirigenti di II fascia)
		Dirigenti di I fascia	Dirigenti di II fascia
Entro il 28 Febbraio 2013	Comunicazione degli esiti della valutazione da parte dei valutatori alla Struttura tecnica permanente per la misurazione della <i>performance</i>	Direttore Generale Dirigenti di I fascia	
Entro il 15 marzo	Termine ultimo per l'avvio della presentazione delle eventuali istanze di conciliazione		
Entro il 31 Marzo 2013	Comunicazione all'Organo di indirizzo politico amministrativo della proposta di valutazione del Direttore Generale	OIV	
Marzo 2013	AVVIO DEL CICLO DI VALUTAZIONE 2013 Definizione delle attese, organizzazione e gestione dei colloqui tra valutatori e valutati per la definizione e formalizzazione dei comportamenti attesi e dei criteri di valutazione (anno 2013)	Organo di indirizzo politico-amministrativo	Direttore Generale
		Direttore Generale	Dirigenti di I fascia (Dirigenti di II fascia)
		Dirigenti di I fascia	Dirigenti di II fascia
Entro il 30 Aprile	TERMINE DEL CICLO DI VALUTAZIONE 2012 Adozione, da parte del Direttore Generale, delle graduatorie di merito di cui al paragrafo 4.1		

La Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* supporta ogni fase del processo e comunica ogni anno, in coincidenza con la conclusione della fase di pianificazione, le rispettive date di riferimento.

4. LE GRADUATORIE DI MERITO

Come già indicato nel Capitolo 1 “LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO” l’Istituto deve provvedere all’inserimento delle valutazioni espresse dai valutatori di ogni livello in graduatorie ripartite in tre fasce di merito.

L’ampiezza delle fasce, determinata dal Decreto in misura del 25% di tutto personale per la fascia di merito più elevata, e del 50% e del 25% per le due fasce successive, è passibile di modifiche che sono demandate alla contrattazione integrativa.

Il personale di livello dirigenziale, compresi gli incaricati di funzione dirigenziale, sarà inserito in due distinte graduatorie corrispondenti al livello (I e II fascia); i responsabili di struttura di livello dirigenziale non dirigenti (tecnologi e ricercatori) saranno inseriti in una graduatoria separata.

Il processo di formazione di ciascuna di tali graduatorie avviene attraverso la trasmissione di tutti gli elementi di valutazione definiti dai valutatori alla Struttura Tecnica permanente per la misurazione della *performance* che provvede ad integrare, componendoli secondo i criteri illustrati nei paragrafi precedenti, i giudizi relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (criterio b.) e alle competenze professionali e manageriali (criterio c.) con i risultati relativi alla *performance* organizzativa (criterio a.) e alle risultanze dell’applicazione del criterio di differenziazione dei giudizi (criterio d.).

Le tre graduatorie, nelle quali il personale è collocato in ordine decrescente rispetto alla valutazione ottenuta, sono sottoposte al Direttore Generale per la relativa adozione e per i successivi obblighi derivanti dai principi di trasparenza che dovranno guidare l’intero iter.

L’intero processo sopra descritto è vigilato e validato dall’Organismo Indipendente per la Valutazione per quanto attiene gli aspetti di conformità ai principi del Decreto e delle Delibere CiVIT.

5. APPLICAZIONE DEL SISTEMA: NORME TRANSITORIE

L'attesa per la definizione dell'assetto organizzativo che vedrà la luce a seguito dell'emanazione del primo Statuto di ISPRA non consente l'applicazione immediata di tutti gli elementi già predisposti e previsti dal Sistema di valutazione ai sensi del dettato normativo e dalle delibere attuative della CiVIT.

Infatti l'imminente riorganizzazione delle strutture e la conseguente ricollocazione del personale dipendente determinerebbe un eccessivo onere gestionale nell'avvio di una valutazione che dovrebbe includere elementi anche disomogenei relativi alla copertura di più posizioni nell'anno solare o valutazioni di periodi relativamente poco significativi.

Quanto argomentato giustifica l'applicazione sperimentale di un sistema incentrato sulla valutazione delle competenze organizzative osservabili come comportamenti agiti, piuttosto che sulla caratterizzazione tecnica delle posizioni ricoperte, che non può prescindere da una corretta e completa determinazione delle *job description* e del profilo di ruolo, necessari per la definizione di obiettivi individuali.

Tenuto conto delle criticità sopra argomentate, vista la complessità delle nuove regole del sistema di valutazione e coerentemente con i principi generali di gradualità di introduzione del sistema ai sensi delle Delibere CiVIT, si è ritenuto opportuno garantire un periodo di applicazione transitoria attraverso la progressiva attivazione dei moduli di valutazione secondo lo schema sottostante, nell'ipotesi della formalizzazione della nuova struttura nel corso del 2012:

Periodo di valutazione	Direttore generale	Dirigenti I fascia		Dirigenti II fascia	
Dal 1 Gennaio 2011 al 31 Dicembre 2011	<i>Performance complessiva di Istituto</i>	<i>Performance complessiva del CRA</i>		<i>Performance complessiva della Struttura</i>	
da Gennaio 2012 ³ , al 31 Dicembre 2012	<i>Si veda il paragrafo 2.5</i>	a. (55%) b. (15%)	c. (25%) d. (5%)	a. (55%) b. (15%)	c. (30%)
da Gennaio 2013 ⁴	<i>Si veda il paragrafo 2.5</i>	a. (55%) b. (15%)	c. (25%) d. (5%)	a. (55%) b. (15%)	c. (25%) d. (5%)

³ Per quanto riguarda i criteri b., c. e d. il periodo di osservazione cui la valutazione farà riferimento è determinato dalla data di adozione del presente Manuale.

⁴ In conseguenza dell'attivazione dei moduli di valutazione delle prestazioni individuali per il personale non dirigente.

- Direttore Generale:

per il 2011 verrà valutato sul raggiungimento della *performance* complessiva dell'Istituto, mentre per l'anno 2012 verrà valutato sulla base dei tre criteri descritti al paragrafo "2.5 La valutazione del Direttore Generale", ovvero:

- I. la *performance* complessiva dell'Istituto, intesa come valutazione emergente dalla *performance* delle strutture organizzative di diretta responsabilità;
- II. il raggiungimento di eventuali e specifici obiettivi individuali assegnati dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo;
- III. la capacità di valutazione dei propri collaboratori (responsabili di Strutture di livello dirigenziale), dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

- Dirigenti di I fascia:

per il 2011 verranno valutati sul raggiungimento degli obiettivi di struttura (ripreso poi nel criterio a.), mentre a partire dal Gennaio 2012 verranno attivati per tutti i quattro criteri, ovvero:

- a. agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 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.

- Dirigenti⁵ di II fascia:

Per il 2011 verranno valutati sul raggiungimento degli obiettivi di struttura (ripreso poi nel criterio a.), mentre a partire dal Gennaio 2012 verranno attivati i criteri a, b e c, con distribuzione dei pesi ponderali di ciascun contributo alla valutazione complessiva come indicato. A partire dalla definizione della nuova struttura verrà attivato anche il criterio d.

⁵ Come indicato nel paragrafo 2.2 con il termine "dirigente" è indicato sia il personale con qualifica dirigenziale sia i soggetti responsabili di posizioni di natura dirigenziale.



Allegato A “LE COMPETENZE DI RUOLO”

A.1 Area Realizzativa

Autonomia

Sapersi muovere nella sfera di propria competenza, senza la necessità di stimoli e/o di controlli e/o di indicazioni del proprio superiore.

- a. Ha bisogno del supporto e dell'autorizzazione del proprio superiore anche per affrontare problemi sostanzialmente semplici e/o codificati.
- b. Ricorre raramente al supporto del proprio superiore e tendenzialmente per situazioni meno semplici e/o codificate.
- c. Riesce a raggiungere la soluzione senza ricorrere al supporto del proprio superiore anche in situazioni non codificate.
- d. Risolve in autonomia anche situazioni complesse e non ricorre mai all'aiuto del proprio superiore.

Orientamento al risultato

Saper attivare e concentrare le proprie energie e la propria struttura, senza farsi limitare da possibili ostacoli, imprevisti o scarsità di risorse, al fine di raggiungere gli obiettivi in modo concreto e tempestivo.

- a. Nella propria attività è orientato al processo e al rispetto di regole e procedure anche perdendo di vista l'obiettivo da raggiungere.
- b. Riesce tendenzialmente a orientare il proprio sforzo al raggiungimento del risultato per soddisfare le attese dell'utente nel rispetto di regole e procedure.
- c. Orienta il proprio sforzo al raggiungimento dell'obiettivo per soddisfare le attese dell'utente nel rispetto di regole e procedure.
- d. In ogni azione e comportamento ha sempre in mente l'interesse dell'utente per raggiungere risultati che siano superiori alle attese.

A.2 Area Relazionale

Capacità di relazione e comunicazione

Saper interagire e lavorare con altri dirigenti dell'Ente e con soggetti esterni per raggiungere gli obiettivi dell'Istituto, assicurando un clima di collaborazione senza determinare situazioni di conflitto.

- a. Tende a limitare la collaborazione con interlocutori all'interno e all'esterno dell'Istituto e non contribuisce alla creazione di un clima sereno e collaborativo. Non esprime il proprio pensiero in modo chiaro ed efficace.
- b. Collabora in modo abbastanza costruttivo con interlocutori interni ed esterni all'Istituto, riuscendo a evitare, quasi sempre, situazioni di conflitto. Utilizza un processo di comunicazione sufficientemente chiaro ed efficace.
- c. Sa costruire e mantenere rapporti produttivi con i colleghi all'esterno della propria unità e con interlocutori esterni all'Istituto, assicurando un clima di collaborazione senza determinare situazioni di conflitto. Comunica, ascolta e sa trasferire informazioni che gli permettono di entrare in sintonia con gli interlocutori interni ed esterni all'unità.
- d. Collabora in modo aperto e costruttivo con interlocutori interni ed esterni all'Istituto, instaurando un clima di collaborazione e prevenendo sempre le eventuali situazioni di conflitto. La sua capacità di comunicare gli permette di trascinare e farsi seguire dai propri collaboratori, colleghi e superiori.

Senso di appartenenza

Dimostrare identificazione e orientare i propri comportamenti alle finalità dell'Istituto. Saper promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.

- a. Non dimostra identificazione con le finalità dell'Istituto, mettendo in atto anche comportamenti opportunistici comunque in conflitto con le linee della Direzione, e non aiuta a promuovere l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.
- b. Dimostra una identificazione non completa con le finalità dell'Istituto e non sempre mette in atto comportamenti volti a promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.
- c. Mette in atto comportamenti che dimostrano identificazione con le finalità dell'Istituto e che mirano a promuovere e valorizzare l'immagine dell'ISPRA all'interno e all'esterno.

- d. I propri comportamenti sono volti a dare piena e convinta attuazione alle finalità dell'Istituto, in cui si identifica pienamente. Inoltre, mette in atto comportamenti che mirano a valorizzare e a promuovere l'immagine dell'ISPRA all'interno e tra le Istituzioni con cui si relaziona.

Condivisione e diffusione del know-how

Saper condividere conoscenze ed esperienze con il personale subordinato, generando valore per la propria struttura.

- a. Usa la propria conoscenza ed esperienza per il proprio lavoro, senza condividerla con il personale dell'ufficio.
- b. Cerca di mettere a disposizione dei propri colleghi le proprie conoscenze, riuscendo a trasferirle in modo non continuo.
- c. Condivide conoscenze ed esperienze con il personale dell'ufficio.
- d. Adotta di continuo azioni che permettono il trasferimento delle proprie conoscenze ed esperienze al personale dell'ufficio, generando valore per la sua unità.

A.3 Area Organizzativa

Capacità di affrontare i problemi e assumere le decisioni

Saper comprendere il problema, identificare la soluzione efficace e prendere la relativa decisione, assumendosi in prima persona la responsabilità della scelta.

- a. Si mostra ogni tanto in difficoltà quando affronta problemi che presentano la necessità di individuare soluzioni al di fuori della codificazione organizzativa e fa fatica ad assumersi la responsabilità per la scelta effettuata.
- b. Quando si manifesta un problema, riesce a trovare una soluzione sufficientemente efficace in vista dello scopo desiderato e, tendenzialmente, si assume la responsabilità per la scelta effettuata.
- c. È in grado di identificare le soluzioni anche di problemi complessi, esercitando discrezionalità ed iniziativa nell'ambito della propria sfera di competenza. Dimostra stabilità emotiva, assumendosi la responsabilità delle scelte effettuate.
- d. Anche nelle situazioni più complesse è in grado di proporre le soluzioni più efficaci ed efficienti, offrendo ipotesi di sviluppo innovative e prendendo contatti con gli

interlocutori esterni ed interni. Dimostra stabilità emotiva, assumendosi sempre la responsabilità delle scelte effettuate, anche in caso di insuccesso.

Capacità di guida delle persone

Saper comprendere le esigenze dei propri collaboratori e saper motivare le persone al fine di creare e garantire un clima positivo nel tempo.

- a. Tende a creare un clima poco disteso e rassicurante tra le persone della propria unità, limitando la motivazione e il coinvolgimento verso il raggiungimento di un obiettivo comune.
- b. Si sforza di ascoltare e capire le persone, creando un clima abbastanza sereno e collaborativo.
- c. Sa motivare le proprie persone, creando un clima di ascolto piuttosto sereno e collaborativo al fine di raggiungere un obiettivo comune nella propria unità.
- d. Gestisce le persone della sua unità ascoltando tutti con attenzione, comprende i bisogni delle persone e dà prova di avere il carisma del leader, spingendo le persone a orientare al massimo i propri sforzi e a impegnarsi per mostrare il pieno delle proprie capacità.

Capacità di delega

Saper affidare la gestione di determinati ambiti di attività ai propri collaboratori, individuando e mettendo a disposizione le risorse necessarie e valutandoli sulla base dei risultati raggiunti.

- a. Accentra tutte le attività presso di sé.
- b. Accentra la maggior parte delle attività presso di sé, delegando ai propri collaboratori quelle più routinarie e meno strategiche. Il controllo avviene essenzialmente sul rispetto di procedure standardizzate.
- c. Delega alcuni ambiti di attività, mantenendo presso di sé quelli più strategici. Si preoccupa di individuare e mettere a disposizione le risorse necessarie per lo svolgimento del lavoro e valuta i propri collaboratori sui risultati raggiunti.
- d. Delega ambiti di attività anche importanti ai propri collaboratori sulla base delle competenze specifiche di ciascuno. Inoltre, mette loro a disposizione le risorse necessarie per svolgere al meglio il lavoro, valutandoli, tendenzialmente, solo sul risultato finale di loro diretta responsabilità.

Capacità di valorizzare le persone

Saper riconoscere le competenze e le potenzialità dei singoli, creando i presupposti per favorirne la crescita professionale.

- a. Non si interessa e/o non sa leggere le competenze specifiche dei propri collaboratori.
- b. Sa riconoscere solo in modo parziale le competenze e le potenzialità dei propri collaboratori e a volte sa creare le condizioni per favorirne la crescita professionale.
- c. Sa riconoscere e distinguere le competenze e le potenzialità dei singoli, non riuscendo sempre a valorizzarle e a favorirne lo sviluppo professionale.
- d. Sa riconoscere e distinguere le competenze attuali e potenziali dei propri collaboratori e, di conseguenza, favorisce la migliore allocazione di ciascuno all'interno della propria unità, creando anche le condizioni per lo sviluppo professionale mediante l'assegnazione di incarichi ad hoc o segnalando all'unità preposta la necessità di interventi formativi.

A.4 Area del Miglioramento

Contributo all'innovazione e al cambiamento

Saper individuare le esigenze di innovazione e di cambiamento, sia dal punto di vista manageriale e organizzativo, sia dal punto di vista dell'evoluzione del sapere, contribuendo attivamente alla realizzazione delle relative attività.

- a. Fa resistenza alle iniziative prese dai colleghi e dall'Istituto, non favorendo il cambiamento e il miglioramento ricercato.
- b. Tende a partecipare alle iniziative prese dai colleghi e dai superiori, apportando talvolta il suo contributo evolutivo.
- c. Partecipa a iniziative prese dai colleghi e dai superiori, individuando le motivazioni e le direttrici di evoluzione del sapere, aiutando a creare le condizioni per il relativo successo.
- d. È sempre pronto a dare il proprio contributo alle iniziative prese dai colleghi, anche anticipandole e proponendo nuove idee, creando le condizioni per il successo delle iniziative di cambiamento.

Allegato B: SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE RESPONSABILE DI STRUTTURA DI LIVELLO DIRIGENZIALE

Nota: Le schede di seguito riportate hanno carattere indicativo e sono suscettibili di eventuali modifiche e variazioni.

B.1 Scheda Anagrafica

Anagrafica Valutato				
Cognome	Nome		Unità organizzativa	Fascia / Livello
Anagrafica Valutatore				
Cognome	Nome		Unità organizzativa	Fascia / Livello
Riferimenti temporali				
Periodo di riferimento per la valutazione	Parametri di valutazione comunicati in data	Valutazione effettuata in data	Firma Valutato	Firma Valutatore

B.2 Scheda degli obiettivi individuali

Descrizione obiettivo	Valutazione ⁶ raggiungimento obiettivo 1, 2, 3, 4)	Peso percentuale	Valutazione ponderata
Obiettivo 1			
[...]			
Obiettivo n			
Totale		100%	Punteggio V ^b .

⁶ Scala di riferimento per la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo

1: obiettivo non raggiunto

2: obiettivo parzialmente raggiunto;

3: obiettivo raggiunto;

4: obiettivo raggiunto al di sopra delle attese

B.3 Scheda delle competenze manageriali

Competenza	Peso	Valutazione (1-4) ⁷	Valutazione ponderata
Autonomia			
Orientamento al risultato			
Capacità di relazione e comunicazione			
Senso di appartenenza			
Condivisione e diffusione del know-how			
Capacità di affrontare i problemi e assumere le decisioni			
Capacità di guida delle persone			
Capacità di delega			
Capacità di valorizzare le persone			
Contributo all'innovazione e al cambiamento			
Totale	100		(punteggio V^c)

B.4 Scheda sinottica di valutazione

Ambito di valutazione	Punteggi	Peso	Valutazione ponderata
Performance di struttura (punteggio V ^a)			
Obiettivi individuali (punteggio V ^b)			
Competenze manageriali (punteggio V ^c)			
Differenziazione dei giudizi (punteggio V ^d)			
Totale			

⁷ Con riferimento all' Allegato A "LE COMPETENZE DEI RUOLI DIRIGENZIALI, si indicherà la valutazione su scala 1-4, la cui legenda si può ricondurre alla seguente scala.

4 = Molto sopra le aspettative

3 = In linea con le aspettative

2 = Abbastanza In linea con le aspettative

1= Sotto le aspettative

B.5 Scheda per la valutazione descrittiva

Sulla base delle risultanze degli ambiti di valutazione, il valutatore esprime una valutazione descrittiva e individua le aree di miglioramento e i suggerimenti per lo sviluppo della *performance* del valutato.

Scheda di valutazione
Valutazione descrittiva da parte del valutatore
Aree di miglioramento
Suggerimenti per lo sviluppo

B.7 Scheda per il monitoraggio: colloquio intermedio

Monitoraggio: colloquio intermedio		
Principali temi trattati		
Esito del colloquio intermedio (<i>impegni presi, variazioni dei criteri di valutazione, aree di attenzione</i>)		
Data	Firma valutatore	Firma valutato

B.8 Scheda per la valutazione finale: preparazione al colloquio di feedback

Valutazione: il colloquio di feedback		
Preparazione del colloquio <i>Descrizione dei temi principali da trattare durante il colloquio con il valutato e relativi esempi</i>		
Eventuali osservazioni da parte del valutato		
Data	Firma valutatore	Firma valutato (per presa visione)

Allegato C: GLOSSARIO DEI PRINCIPALI TERMINI UTILIZZATI

Attività: rappresenta un insieme di compiti. Un'attività per essere realizzata richiede normalmente l'utilizzo di risorse generando, quindi, un costo. Può avere un output misurabile.

Capacità: rappresenta l'elemento stabile e intrinseco di una persona, la dotazione personale che consente di svolgere con successo un compito o, in termini più generali, una determinata prestazione lavorativa. «La capacità è dunque espressione di un'attitudine che ha trovato condizioni esterne (contestuali) e interne (motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti o prestazioni.» (W. Levati, M.V. Saraò, 1998). Per attitudine si intende quella dotazione personale che si trasforma in capacità nella misura in cui sussistono delle sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo. Il contesto ambientale rappresenta, dunque, un importante elemento in grado di favorire o limitare lo sviluppo di una certa attitudine.

Competenze: rappresentano l'insieme di tre elementi, vale a dire le *conoscenze* (che rappresentano il *sapere* di ciascun individuo acquisito, per esempio, attraverso lo studio formale), le *esperienze* (che rappresentano il *saper fare*, ossia ciò che si impara "sul campo", non attraverso lo studio) e le *capacità/attitudini* (che rappresentano il *saper essere*, vale a dire la parte più profonda e intrinseca dell'individuo (vedi capacità).

Controllo di gestione: sistema operativo volto a guidare il funzionamento della struttura verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Criterio di valutazione: si tratta di un elemento logico che consente la lettura sintetica della prestazione. Non potendo considerare "tutta la prestazione", è necessario individuare un modo per leggere e comprendere alcuni aspetti – di regola, quelli più rilevanti e significativi – al fine di giungere a un giudizio che sia completo.

Descrizione della posizione (job description): è un documento dell'ente che formalizza il contributo atteso dall'organizzazione nei confronti del titolare della posizione rispetto

a una posizione (attività). Consiste, dunque, nella descrizione scritta di una posizione, svincolata dalla persona che occupa la “casella” organizzativa. Non esiste un formato standard, bensì tende a variare nella forma e nel contenuto da un’organizzazione all’altra. La tendenza, negli ultimi anni, vede il passaggio da *job description* molto lunghe e analitiche a *job* molto più sintetiche e di facile lettura. In generale, la maggior parte di questi documenti prevedono la presenza delle seguenti sezioni:

- *Titolo (job title)*. Solitamente una *job description* si apre riportando il titolo della posizione oggetto di descrizione; si fa riferimento a quanto scritto sulla casella dell’organigramma (per esempio: “Responsabile acquisti”).
- *Finalità (mission)*. In questa sezione viene riportata la descrizione sintetica della motivazione per la quale esiste la posizione.
- *Attività/Compiti*. Sezione nella quale sono descritte le attività che la persona che ricopre quella posizione è chiamata a svolgere giorno per giorno. In alcuni casi può essere indicato il peso di ciascuna relativamente alle altre; a volte la ponderazione è definita sulla base della percentuale di tempo dedicata allo svolgimento di una certa attività. Sovente sono indicati anche gli strumenti e gli equipaggiamenti usati dai lavoratori nell’eseguire le proprie mansioni.
- *Dimensione economica*. Sono indicate le risorse che la posizione gestisce, in termini di budget, persone, strutture, ecc.
- *Collocazione organizzativa*. Spesso tale informazione si formalizza riportando l’organigramma dell’azienda e/o un estratto di esso, specificando quali sono le posizioni sovraordinate e subordinate rispetto a quella considerata.
- *Responsabilità*. In questa sezione sono indicati i parametri che saranno utilizzati per misurare e valutare, in un secondo momento, la *prestazione* della persona che occupa quella data posizione. Usualmente vengono utilizzate frasi del tipo: “garantire...”, “essere responsabili di...”.

La *job description* è il documento base per poter “pesare” la posizione in quanto in esso è possibile reperire le informazioni e i dati necessari per effettuare una valutazione delle casella organizzativa. Questo documento è importante anche perché nella sezione “responsabilità”, è possibile reperire gli elementi da utilizzare per valutare la prestazione della persona che andrà a coprire la posizione: nella *job* si definiscono le attese dell’organizzazione che saranno confrontate con quanto effettivamente realizzato dal soggetto

Finalità processo valutazione: le finalità che un'organizzazione può e deve perseguire attraverso l'impiego di sistemi di valutazione della prestazione sono le seguenti:

- *organizzative:* si identificano le attese e le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali;
- *gestionali:* si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Questa finalità, tendenzialmente, porta all'erogazione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito;
- *di sviluppo:* si identificano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione e sviluppo delle competenze mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera.

Misurare (la prestazione): “determinare il rapporto tra una grandezza e un'altra omogenea assunta come unità di misura”. La misurazione – l'atto del misurare – dunque, presuppone la possibilità di disporre di metriche condivise che portano ad una tendenziale eliminazione dell'incertezza e a un risultato considerato “oggettivo” e, almeno nei ruoli complessi, i risultati non consentono mai di rappresentare compiutamente le attese di ruolo. Il limitarsi alla misurazione diviene una semplificazione che produce, però, un costo in termini di efficacia e convenienza. La valutazione implica, invece, una componente di giudizio e di elaborazione, produce un esito inevitabilmente soggettivo e richiede, pertanto, procedure di analisi e metodologie di ricerca solide e – queste sì – “oggettive”. Ne consegue che la valutazione della prestazione non può essere identificata con gli strumenti di misurazione dei risultati.

Obiettivo: risultato da realizzare in un arco di tempo determinato connesso alle attività e alle responsabilità della posizione.

Un obiettivo ben costruito deve possedere le seguenti caratteristiche:

- Significatività
- Misurabilità
- Responsabilità
- Realismo/Coerenza
- Tempificazione

L'obiettivo deve essere sempre significativo rispetto al contesto in cui si inserisce ovvero alle strategie che guidano l'azione dell'Istituto.

Deve essere misurabile, nel senso che devono essere associabili all'obiettivo degli indicatori (parametri di misurazione) che ne quantifichino il livello di realizzazione.

E' sempre fondamentale individuare il "detentore" della responsabilità del risultato collegato ad un certo obiettivo. Se quest'ultima è una responsabilità condivisa con altri, è necessario esplicitarlo e diffonderlo.

Un obiettivo deve essere "realistico", ovvero fattibile. Non è auspicabile individuare obiettivi che "forse" si potranno realizzare o che sono ancora in attesa di essere formalizzati attraverso la stipula di particolari forme contrattuali. Esso deve anche essere coerente con le risorse disponibili. Ultima caratteristica di un obiettivo è la tempificazione. Qualunque obiettivo identificato deve essere determinabile nel tempo e corrispondere ad un preciso arco temporale.

Outcome: indicatori che misurano le conseguenze indotte dall'azione amministrativa sulla "società". Si tratta quindi normalmente di grandezze caratteristiche della singola amministrazione e dello specifico programma che si vuole monitorare.

Output: risultato del processo di produzione dell'amministrazione pubblica, ottenuto assorbendo risorse (personale, informazioni, risorse strumentali, etc.). Tale risultato dovrebbe essere misurato dal "valore aggiunto" ovvero dalla differenza tra il valore di quanto prodotto e il valore di quanto assorbito.

Posizione: rappresenta la casella organizzativa all'interno dell'organigramma aziendale. Si identifica attraverso un *job title* (titolo della posizione) (ad esempio Direttore del Personale) e può essere soggetta ad analisi, descrizione (vedi descrizione della posizione) e valutazione. In altre parole è l'insieme delle attività (mansioni, compiti) e degli obiettivi/responsabilità assegnati al titolare della posizione.

Prestazione: dal punto di vista dell'ente rappresenta il valore economico generato dalle azioni degli individui, mentre dal punto di vista dell'individuo rappresenta i contributi offerti: tempo, sforzo, azioni, competenze, *commitment*.

Processo di valutazione: un processo di valutazione, tipicamente, si articola lungo uno o tre anni (solitamente un anno), prevede il coinvolgimento di diversi ruoli organizzativi e,

soprattutto, comprende alcune fasi “obbligatorie”: l’assegnazione degli obiettivi, l’osservazione e *feedback* intermedi, la restituzione della valutazione.

Profilo di ruolo (job profile): è un documento nel quale viene descritto il profilo ideale della persona che dovrebbe occupare una data posizione. Oltre all’elenco delle attività da svolgere e delle responsabilità proprie di una posizione, sono riportati i comportamenti attesi e le capacità necessarie per coprire nel modo migliore il ruolo. Per arrivare alla realizzazione di tale documento, occorre intervistare il titolare e procedere a un successivo confronto con il superiore diretto per costruire e validare un report che espliciti:

- le *macro-attività* tipiche del ruolo, ossia le categorie logiche di funzioni svolte dal ruolo;
- per ciascuna macro-attività, le *attività* assegnate da svolgere quotidianamente;
- per ciascuna attività, i *comportamenti* agiti efficaci, vale a dire il modo in cui un dirigente dovrebbe agire per svolgere quella attività in modo “corretto”, dove per “corretto” si intende che promuove qualità per il sistema organizzativo;
- le *aree di responsabilità del ruolo*, vale a dire i risultati quantitativi e qualitativi che l’organizzazione si aspetta da quel ruolo;
- le *conoscenze*, le *esperienze* e le *capacità* (e i valori...) che permettono di coprire bene quel ruolo (in quest’ultima fase è necessario coinvolgere dei terzi: ad esempio un tecnico per le conoscenze e le esperienze; uno psicologo del lavoro per le capacità); il risultato finale dovrebbe essere la descrizione, il profilo della persona ideale per coprire un determinato ruolo.

La costruzione del profilo di ruolo richiede una serie di passi che devono consentire di “fotografare” con un buon livello di precisione ciò che realmente accade laddove il ruolo è coperto con efficacia. In sintesi si devono seguire le seguenti fasi:

- intervista ai titolari della posizione;
- stesura del report (attività - comportamenti attesi, conoscenze, esperienze);
- “traduzione” delle attività in capacità e prima stesura del profilo di competenze;
- revisione delle attività, delle conoscenze e delle esperienze con il referente dell’organizzazione;
- stesura definitiva del report e del profilo di competenze del ruolo;
- approvazione del profilo da parte del referente.

I comportamenti di ruolo che ne risultano devono essere:

- concretamente attivabili, espliciti e riconducibili alle specifiche attività del ruolo;
- riferiti alle attività più significative (quelle che creano valore);
- costruiti come “rilevatori” di competenze, in quanto richiedono l’attivazione delle singole competenze (o di insiemi di esse) specifiche del ruolo;
- osservabili da parte del valutatore, anche grazie all’aiuto di indicatori e griglie di osservazione (ai fini della riduzione della soggettività).

Progetto: consiste in un’impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità (Archibald, 1997).

In sintesi:

- è qualsiasi iniziativa non di routine; ogni progetto è unico anche se possono esistere progetti simili;
- coinvolge più ruoli organizzativi di unità diverse aggregati temporaneamente in un team interfunzionale;
- è finalizzato al raggiungimento di precisi risultati operativi;
- si sviluppa entro determinati limiti di tempo e costo;
- viene definito identificando il punto di partenza (inizio), quello di arrivo (fine) e soprattutto il percorso tra i due;
- viene realizzato da una specifica organizzazione (organizzazione di progetto);
- ha un Project Manager che è responsabile del suo sviluppo;
- è un impegno unico per realizzare un obiettivo esplicito in un tempo determinato;
- contiene un elemento di rischio.

Ruolo: insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell’organizzazione rispetto al titolare della posizione. Esso, quindi, si differenzia dalla posizione, ossia non è identificato e non corrisponde del tutto a ciò che è descritto nella *job description*; si tratta di un concetto più ampio, va oltre le formali attività previste dalla *job*, è dato da ciò che una persona concretamente deve fare quotidianamente per raggiungere gli obiettivi assegnati. La

differenza sostanziale tra posizione e ruolo è determinata dalla presenza dei comportamenti attesi.

Significatività (rispetto al ruolo): vale a dire il “grado di copertura” degli oggetti scelti rispetto alle responsabilità e al complesso dei contenuti del ruolo. Occorre prestare attenzione affinché gli obiettivi assegnati siano coerenti rispetto alle leve organizzative di cui la posizione è responsabile.

Valutazione della prestazione: è il processo attraverso il quale si definisce, misura, valuta e ricompensa (economicamente e non) il contributo fornito da una persona, attraverso il confronto fra le attese dell’organizzazione e l’output effettivo, in un arco di tempo predefinito (solitamente un anno), attraverso un metodo che garantisca equità e coerenza con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzati.