

Il sistema di valutazione delle performance UNIVAQ

Introduzione: Il sistema di valutazione delle performance come parte integrata del più ampio sistema organizzativo aziendale	3
Obiettivi del sistema di valutazione delle performance Univaq	5
Il sistema di valutazione delle performance	8
<i>Il processo di valutazione delle performance</i>	8
<i>Chi: I soggetti valutati</i>	8
<i>Cosa: Gli obiettivi della performance</i>	8
<i>Definizione delle aree di rendimento all'interno delle quali identificare gli obiettivi</i>	9
<i>Come: Le schede di valutazione</i>	11
<i>Scheda 1. Sezione anagrafica</i>	11
<i>Scheda 2. Scheda di valutazione della performance</i>	12
<i>Scheda 3. Determinanti della performance: professionalità</i>	13
<i>Scheda 4. Determinanti della performance: capacità manageriali</i>	14
<i>Scheda 5. Valutazione complessiva della performance</i>	15
<i>Scheda 6. Valutazione del livello di attivazione motivazionale</i>	16
<i>Scheda 7. Valutazione del contesto organizzativo</i>	17
<i>Scheda 8. Interventi per il miglioramento della performance futura</i>	18
Considerazioni conclusive	19

Introduzione: Il *sistema di valutazione delle performance* come parte integrata del più ampio *sistema organizzativo aziendale*

La valutazione delle performance analizza le capacità professionali del soggetto valutato rispetto ai “job requirements” della posizione ricoperta.

La valutazione delle performance è quindi un processo circolare che consiste:

- nel definire degli obiettivi di performance individuale identificati sulla base dei fabbisogni di comportamento espressi da univaq,
- nel confrontare le esigenze di professionalità con i livelli di professionalità espressi a livello individuale, analizzandone gli scostamenti e determinando le cause dei livelli di performance,
- programmare degli interventi a livello individuale (formazione, sistemi di incentivazione, programmazione delle carriere, etc.) ed organizzativi (cambiamenti organizzativi macro e micro strutturali) in grado di incidere e migliorare i futuri livelli di performance (fig. 1 - Il ciclo della valutazione delle performance).



Fig. 1 Il ciclo della valutazione delle performance

Il monitoraggio e la valutazione delle performance individuali costituiscono una delle attività principali che caratterizzano i complessi processi di gestione delle risorse umane. La “gestione delle risorse umane” a sua volta costituisce un sottosistema del più ampio “sistema organizzativo aziendale” fig. 2.



Fig. 2 la valutazione delle performance come parte del più ampio sistema organizzativo aziendale

La visione sistemica dell'Organizzazione dell'Università de L'Aquila pone in rilievo l'esigenza di definire il meccanismo e le logiche di funzionamento della *valutazione delle performance* come parte integrante del più ampio sistema di Governance. Essa infatti dovrà:

1. tenere conto dei principali obiettivi strategici e delle linee azione volte a raggiungerli,
2. essere coerente e compatibile con la struttura organizzativa dell'Ateneo - che dovrà trovarsi in una condizione di stabilità o di lieve cambiamento incrementale¹,
3. essere integrato consequenzialmente con il sistema di controllo di gestione, che ne costituisce un fondamentale prerequisito strutturale,
4. derivare da un orientamento culturale dell'Organizzazione basato su:
 - predisposizione al rischio,
 - orientamento ai risultati,
 - pianificazione di medio lungo termine,
 - orientamento culturale alla rilevazione quantitativa dei dati,
 - flessibilità retributiva.
5. essere compatibile con il sistema di professionalità esistenti.

¹ Ciò significa che per implementare un qualsiasi sistema di valutazione delle performance occorre come prerequisito che la struttura organizzativa si trovi in una condizione di relativa stabilità strutturale e non in un momento di cambiamento radicale. La gestione del cambiamento organizzativo può tuttavia essere definito come un obiettivo “strategico” del Direttore Generale

Obiettivi del sistema di valutazione delle performance Univaq

Il “processo di valutazione e controllo delle performance” può essere utilizzato per una molteplicità di scopi:

- a) regolare la dinamica della retribuzione individuale, nella sua parte flessibile, mediante l’assegnazione di premi;
- b) supportare il sistema di sviluppo del personale, sia nella parte di analisi dei fabbisogni formativi, sia in quella della identificazione e programmazione delle carriere;
- c) fornire elementi utili per la definizione delle politiche di gestione della rotazione programmata delle mansioni (job rotation);
- d) individuare le esigenze di cambiamento dell’organizzazione del lavoro eliminando le cause organizzative alla base di prestazioni insoddisfacenti;
- e) migliorare i livelli di attivazione motivazionale al lavoro delle persone.

Il sistema di valutazione delle prestazioni di Univaq dovrà essere in grado di:

1. **analizzare le capacità professionali** del soggetto valutato. Tali capacità dovranno essere collegabili alle determinanti delle performance e poste in relazione ai “job requirements” della posizione organizzativa ricoperta (fig. 3) e, in secondo ordine,

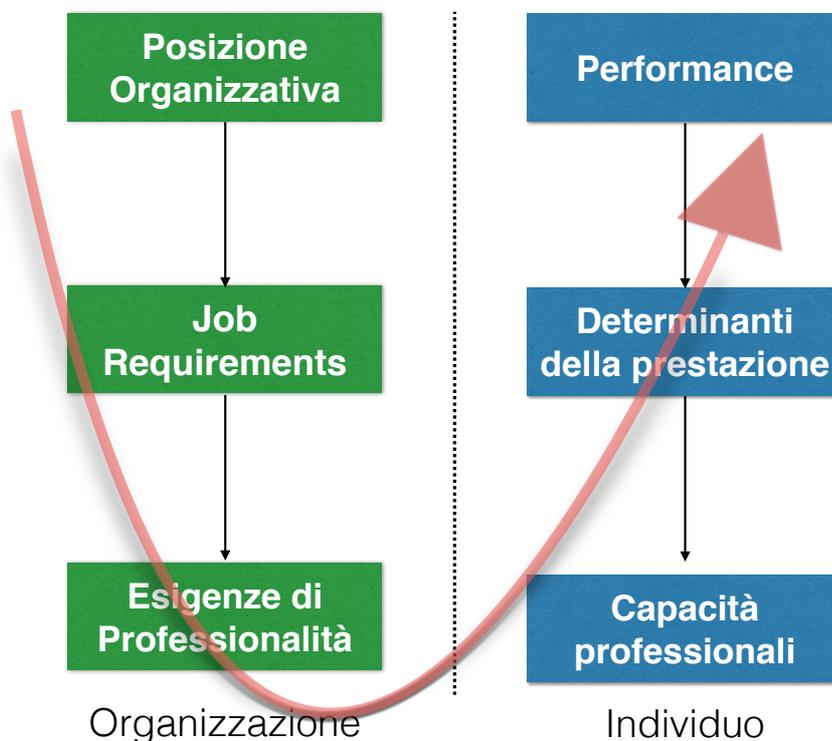


Fig. 3 Relazione tra posizione organizzativa, capacità professionali e livelli di performance

2. **fornire elementi utili per la previsione dei livelli di performance** in posizioni di più ampia responsabilità (fig. 4).

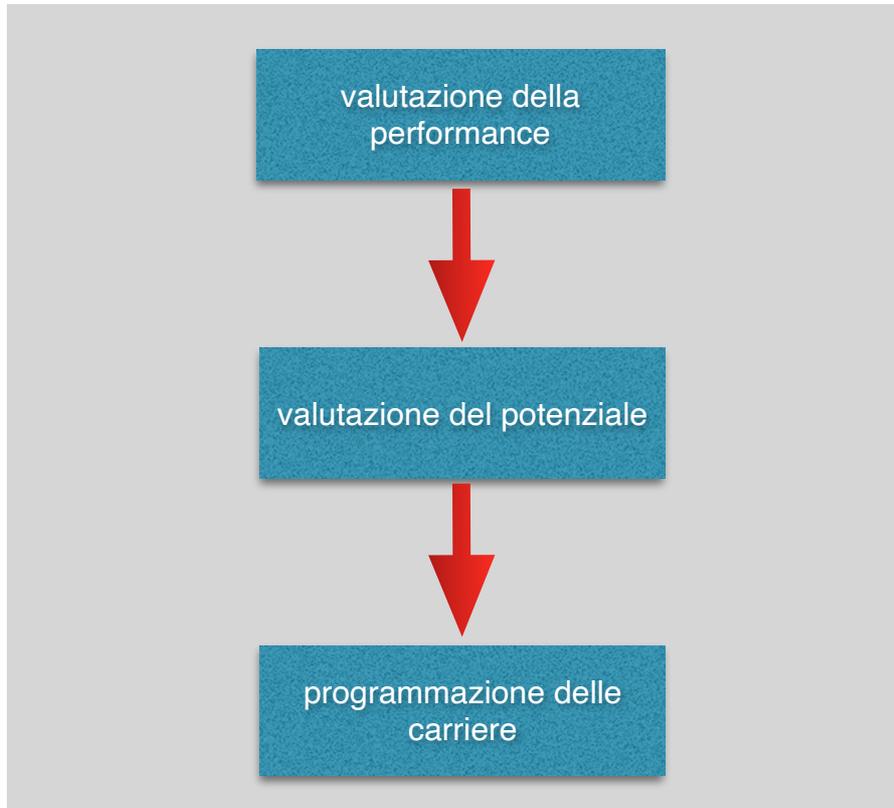


Fig. 4 valutazione della performance e programmazione delle carriere

Il livello della prestazione dipende, quindi, in assenza di particolari ostacoli organizzativi, dalla combinazione moltiplicativa di due fondamentali fattori:

- a) il **livello di professionalità**, ovvero la professionalità espressa dal soggetto valutato rispetto ai fabbisogni di professionalità richiesti nella posizione organizzativa occupata,
- b) il **grado di attivazione motivazionale**, che dipende dalla struttura motivazionale dell'individuo e dalla struttura e caratteristiche del sistema di incentivazione (retribuzione fissa o flessibile, incentivi di natura economica e non economica, etc).

Rispetto alla valutazione del livello di professionalità la valutazione delle performance deve essere in grado di mettere in relazione il modello di professionalità, vale a dire i job requirements, con i livelli di professionalità espressi, come determinanti dei risultati. Il sistema di valutazione delle performance dovrà consentire quindi di identificare le determinanti della prestazione in termini di carenza/adequatezza dei vari elementi che costituiscono la professionalità (fig. 5).

Rispetto alla valutazione del grado di attivazione motivazionale dell'individuo occorrerà valutare:

- a) il suo **coinvolgimento nel processo di definizione degli obiettivi e nella discussione dei risultati;**
- b) **l'identificazione di un adeguato sistemi di incentivi da collegare ai risultati attesi ovvero agli obiettivi di performance.**

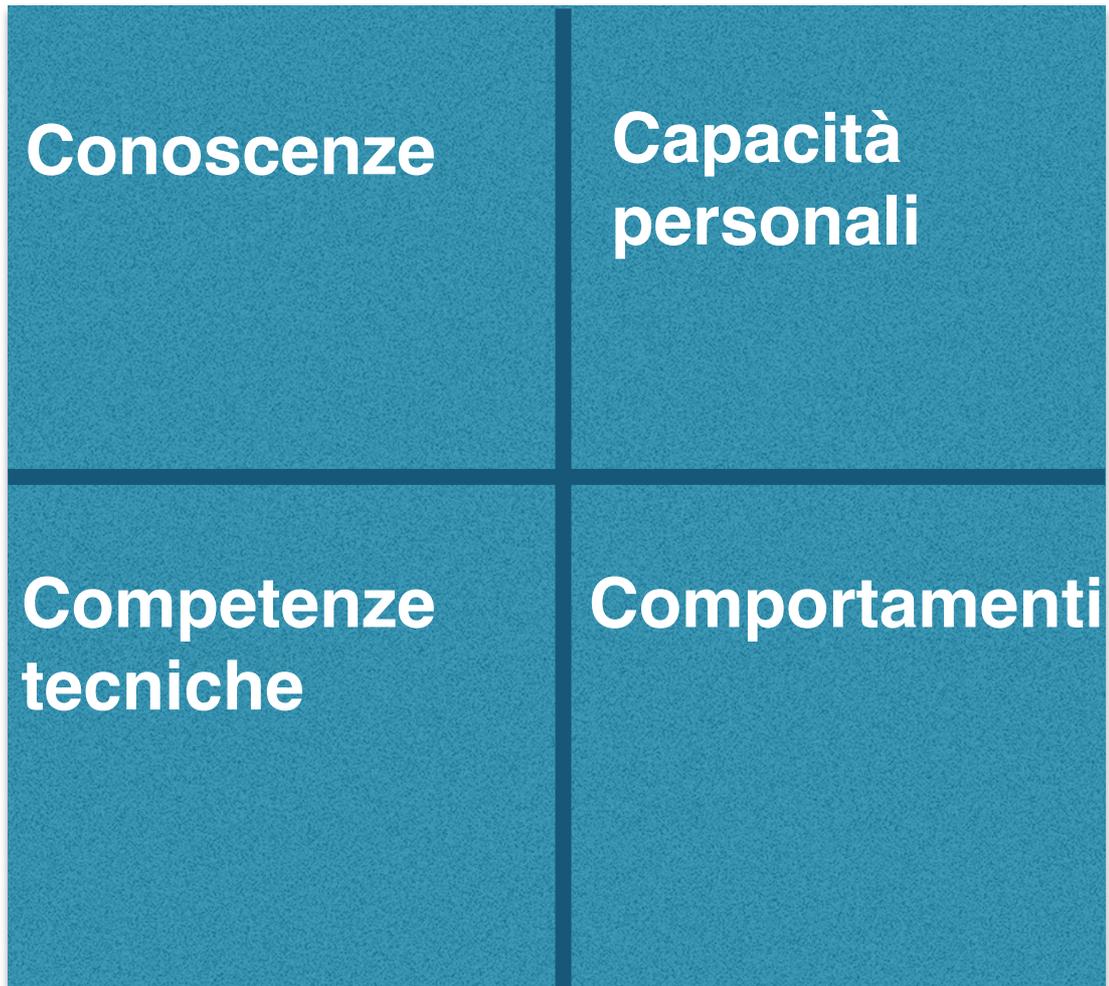


Fig. 5 Il modello di professionalità

Il sistema di incentivi e di premialità dovrà servire quindi allo scopo di rafforzare i comportamenti soddisfacenti prodotti dalla persona valutata e stimolare ulteriormente i bisogni di sviluppo e di crescita secondo un meccanismo di feedback positivo.

Il livello della prestazione infatti è influenzato dagli incentivi secondo un meccanismo di cassazione circolare. Il premio erogato ai livelli di prestazione precedente inducono miglioramenti nelle prestazioni successive. Non sarà la soddisfazione in se a provocare miglioramenti nella prestazione; sono gli incentivi che agiscono direttamente sul livello della prestazione.

Il sistema di valutazione delle performance

Il processo di valutazione delle performance

Il sistema della valutazione delle performance di univaq deve analizzare:

- a) i risultati della performance;
- b) l'adeguatezza dei comportamenti espressi per il conseguimento dei risultati attesi, rispetto alle prescrizioni di ruolo;
- c) la professionalità e la motivazione come determinanti dei risultati della performance, rispetto agli obiettivi assegnati.

Le logiche del sistema di valutazione delle performance sono simili a quelle del sistema di budgeting e controllo di gestione. La metodologia infatti consiste nel:

- a. definire ed assegnare un mix di obiettivi
- b. monitorare il livello di raggiungimento dell'obiettivo
- c. analizzare gli scostamenti
- d. implementare politiche di cambiamento volte al miglioramento della performance.

Mentre nel caso del controllo di gestione la metodologia si applica a livello di Organizzazione, nel caso della valutazione della performance tale metodologia si applica a livello individuale.

Il sistema di misurazione si articola in tre dimensioni fondamentali

1. I soggetti valutati, ovvero le persone oggetto di valutazione. Risponde alla domanda: CHI?
2. Gli obiettivi da raggiungere. Risponde alla domanda: COSA?
3. Le schede di valutazione. Risponde alla domanda: COME?

Chi: I soggetti valutati

Per quanto riguarda i soggetti da coinvolgere nel processo di valutazione il sistema può essere applicato efficacemente quando le persone valutate hanno effettivamente il controllo degli strumenti e delle leve che incidono sui risultati.

Per questo motivo suggeriamo:

- A) l'applicazione graduale del sistema
- B) L'applicazione a partire dal Middle management (funzionari di 7 livello, EP, dirigente)

Cosa: Gli obiettivi della performance

Il sistema di valutazione delle performance è basata sulla definizione di un reticolo di obiettivi che devono essere assegnati/contrattati con la persona valutata.

Gli obiettivi dovranno esprimere le esigenze organizzative di Univaq, ovvero le sue attese nei confronti dei comportamenti individuali o di gruppo di cui si valutano le prestazioni.

Gli obiettivi individuali devono essere collegati tra di loro in maniera coerente e devono essere strutturati e collegati, secondo uno schema gerarchico, con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Tale gerarchizzazione, che deve riflettere quella organizzativa, dalle strategie ed organizzazione nel suo complesso fino al livello individuale, costituisce un importante meccanismo di integrazione delle diverse parti della organizzazione.

Gli obiettivi contenuti nel piano della performance di Univaq dovranno essere quindi strutturati in una logica di sistema ed effettivamente rilevanti per la determinazione del livello della prestazione. A tal fine gli obiettivi dovranno essere:

1. coerenti con gli obiettivi di livello superiore, fino agli obiettivi del sistema organizzativo nel suo complesso;
2. non in conflitto con gli obiettivi di altre parti della organizzazione;
3. non in conflitto con le attese individuali. Per attesa individuale intendiamo la valutazione della probabilità soggettiva di raggiungere i risultati. A tal proposito rileviamo che, in coerenza con le logiche della motivazione al risultato, è opportuno che l'amministrazione individui ed assegni un reticolo di obiettivi individuali che presentano un livello intermedio di complessità;
4. ambiziosi, ma realistici;
5. facilmente misurabili e collegabili significativamente con il comportamento individuale e con le relative prestazioni;
6. caratterizzati da una dimensione temporale esplicitata ovvero certa e stabile.

Definizione delle aree di rendimento all'interno delle quali identificare gli obiettivi

Le aree di rendimento costituiscono la variabile dipendente alla quale occorre riferirsi per misurare la performance individuali. L'Ateneo dovrà quindi individuare un reticolo di aree di rendimento che partendo dagli obiettivi della istituzione arrivi fino agli obiettivi individuali.

Le aree di rendimento dovranno essere:

- a) pertinenti
- b) attendibili.

La pertinenza di un criterio si riferisce al grado di significatività delle misurazioni applicate alle persone valutate rispetto agli obiettivi verso i quali esse sono orientate. Essa esprime la probabilità che il raggiungimento degli obiettivi incorporati nelle aree di rendimento contribuisca al raggiungimento degli obiettivi dell'Università.

Le aree di rendimento devono essere anche attendibili ovvero stabili per diverse persone, nelle stesse situazioni di lavoro e per diversi orizzonti temporali.

Le aree di rendimento devono essere:

- a) significative per le prestazioni individuali e di gruppo;
- b) comprensibili per la persona sottoposta a valutazione;
- c) tempestive, ovvero devono esprimere la misura di un processo di attivazione in tempo efficace;
- d) economiche, nel senso che il costo della loro applicazione deve risultare compatibile con i benefici attesi;
- e) controllabili.

E' possibile individuare una serie di aree di rendimento della performance applicabili nel contesto organizzativo dell'Ateneo:

AREE DI RENDIMENTO CHE MISURANO L'EFFICACIA E LA QUALITA'

L'efficacia di una prestazione indica il grado di soddisfazione di una esigenza, ovvero il grado di raggiungimento di un obiettivo. L'efficacia implica non solo la quantità di servizio, ma anche la sua qualità (livello di servizio). Essa può misurare non solo il "core service", ma anche i servizi accessori. Può essere fissato un livello di efficacia minimo, in relazione

anche alle risorse disponibili ed alle variabili situazioni, rispetto al quale sia possibile misurare i risultati delle performance individuali. L'efficacia di un servizio si può misurare anche attraverso una valutazione del tempo di risposta della prestazione rispetto alla manifestazione della relativa esigenza (tempo di attesa dell'utente) e dal grado di soddisfazione dell'utente.

AREE DI RENDIMENTO CHE MISURANO "L'EFFICIENZA/PRODUTTIVITA' "

Le misure di efficienza/produttività si definiscono con la relazione tra la quantità di risorse impiegate in un processo e l'output che ne deriva. Il rapporto tra l'output e le risorse impiegate viene in genere denominato produttività, mentre il suo inverso efficienza. L'input può essere costituito da qualsiasi risorsa si voglia considerare, ma generalmente si fa riferimento alle unità di tempo di lavoro dei dipendenti

AREE DI RENDIMENTO CHE MISURANO IL CARICO DI LAVORO.

Con tale misura si determina la produzione/erogazione di un servizio nell'unità di tempo di riferimento, considerate soddisfacente, e si confrontano le produzioni effettive con quelle standard. Tali misure implicano l'individuazione di un prodotto per ogni lavoro e la quantificazione della standard di produzione della posizione e della relativa unità organizzativa. Se non esiste una produzione standard, si può fare riferimento alla produzione del periodo precedente, se essa è considerata soddisfacente.

AREE DI RENDIMENTO CHE MISURANO L'EFFICIENZA PONDERATE CON MISURE DI EFFICACIA.

Esse permettono di evitare il deterioramento della qualità dei servizi quando si implementano incentivi alla produttività

AREE CHE MISURANO L'USO DELLE RISORSE

Queste misure indicano il grado di utilizzo del potenziale riproduzione, ovvero il tasso di saturazione delle risorse. Esse evidenziano, quindi, il mancato utilizzo di capacità di produzione di un servizio, che possono essere attivate con una migliore allocazione e produttività del fattore lavoro.

Come: Le schede di valutazione

Scheda 1. Sezione anagrafica

1

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE		
STRUTTURA	VALUTATORE	DATA COMPILAZIONE
SEZIONE ANAGRAFICA		
Nome e Cognome		Data di nascita
Titolo di studio		
Settore di appartenenza		Data di assunzione
Posizione ricoperta		
Anzianità nella posizione		
Qualifica/livello		
Anzianità nella qualifica livello		
DESCRIZIONE SINTETICA DELLE FINALITÀ E DEI COMPITI PRINCIPALE DELLA POSIZIONE		
A) _____		
B) _____		
C) _____		
D) _____		
E) _____		
F) _____		
G) _____		
H) _____		

Scheda 2. Scheda di valutazione della performance

2

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE			
DESCRIZIONE OBIETTIVO 1		VALORE DA RAGGIUNGERE:	
Indicatore di risultato	Ponderazione in %	CAMPO DI VARIAZIONE:	
		- (valore inferiore)	+ (valore superiore)
DESCRIZIONE OBIETTIVO 2		VALORE DA RAGGIUNGERE:	
Indicatore di risultato	Ponderazione in %	CAMPO DI VARIAZIONE:	
		- (valore inferiore)	+ (valore superiore)
DESCRIZIONE OBIETTIVO N		VALORE DA RAGGIUNGERE:	
Indicatore di risultato	Ponderazione in %	CAMPO DI VARIAZIONE:	
		- (valore inferiore)	+ (valore superiore)

Scheda 3. Determinanti della performance: professionalità

3

DETERMINANTI DELLA PERFORMANCE: A

AREA DELLA PROFESSIONALITÀ

A) CONOSCENZE PROFESSIONALI E AGGIORNAMENTO						
COMPETENZE DI BASE GENERICHE E/O SPECIFICHE, CAPACITÀ DI ACQUISIRE NUOVE CONOSCENZE ATTRAVERSO IL LAVORO E L'AGGIORNAMENTO						
DESCRIZIONE						
	PUNTEGGIO*	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE						
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO						
B) ABILITÀ ED ESPERIENZA						
UTILIZZO DI STRUMENTI OPERATIVI, COMPETENZE TECNICO OPERATIVE, COMPETENZE PROGETTUALI						
DESCRIZIONE						
	PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE						
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO						
C) CAPACITÀ CONCETTUALI						
CAPACITÀ DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI, PROCESSO LOGICO DECISIONALE, CAPACITÀ DI ANALISI E DI SINTESI						
DESCRIZIONE						
	PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE						
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO						
D) CAPACITÀ COMPORTAMENTALI E RELAZIONALI						
RAPPORTI CON I COLLEGHI, CON I SUPERIORI, CON I DIPENDENTI, CON IL PERSONALE DOCENTE INTERNO ED ESTERNO						
DESCRIZIONE						
	PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE						
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO						

Scheda 4. Determinanti della performance: capacità manageriali

4

DETERMINANTI DELLA PERFORMANCE: B

CAPACITÀ MANAGERIALI

A) LEADERSHIP E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

ABILITÀ NELLA CONDUZIONE DI UN TEAM E GESTIONE DEI COLLABORATORI

DESCRIZIONE

PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE					
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO					

B) PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E SENSIBILITÀ ECONOMICA

CAPACITÀ DI GESTIONE SISTEMICA, CAPACITÀ REALIZZATIVE, ORIENTAMENTO AL CONTENIMENTO DEI COSTI, ORIENTAMENTO AI RISULTATI

DESCRIZIONE

PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE					
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO					

C) CAPACITÀ DECISIONALI

AUTONOMIA E CAPACITÀ DECISIONALI

DESCRIZIONE

PUNTEGGIO	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO RISPETTO ALLA POSIZIONE					
PUNTEGGIO RISPETTO ALL'INDIVIDUO					

Scheda 5. Valutazione complessiva della performance

5

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE					
Punteggio	1	2	3	4	5
AREE DI RISULTATO OBIETTIVI					
AREA DELLA PROFESSIONALITÀ					
AREA DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI					
COMMENTI					

Scheda 6. Valutazione del livello di attivazione motivazionale

6

ATTIVAZIONE MOTIVAZIONALE						
A) ORIENTAMENTO MOTIVAZIONALE						
	Punteggio	1	2	3	4	5
AI RISULTATI						
ALLE RELAZIONI						
ALLA CARRIERA						
COMMENTI						
B) ATTIVAZIONE MOTIVAZIONALE NELLA POSIZIONE						
RISPETTO AL CONTENUTO DEL LAVORO ED AL CONTESTO ORGANIZZATIVO						
	Punteggio	1	2	3	4	5
COMMENTI						

Scheda 7. Valutazione del contesto organizzativo

7

ADEGUATEZZA DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

A) ORGANIZZAZIONE

STRUTTURA, CHIAREZZA DEI RUOLI, INTERRELAZIONI CON GLI ALTRI UFFICI, MECCANISMO OPERATIVI

Punteggio	1	2	3	4	5

COMMENTI

B) RISORSE

ORGANICO, SKILSS, MEZZI E ATTRAZZATURE, ETC.

Punteggio	1	2	3	4	5

COMMENTI

*II PUNTEGGIO ESPRIME UN GIUDIZIO QUALITATIVO ESPRESSO IN PUNTI	1	2	3	4	5
	GRAVEMENTE INSUFF.	INSUFF.	NORMALE	BUONO	OTTIMO

Scheda 8. Interventi per il miglioramento della performance futura

8

INTERVENTI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE

1. AZIONI FORMATIVE CONSIGLIATE

- A) _____
- B) _____
- C) _____
- D) _____
- E) _____
- F) _____
- ..) _____

2. SUPPORTI ORGANIZZATIVI AUSPICABILI

Variazione alla struttura organizzativa, inserimenti, interventi di innovazione tecnologica, etc.)

- A) _____
- B) _____
- C) _____
- D) _____
- E) _____
- F) _____
- ...)

Considerazioni conclusive

Un sistema di valutazione delle performance, che comprende la valutazione di efficacia, di efficienza, di produttività, min grado di tenere sotto controllo variabili comportamentali e della professionalità, implica la necessaria definizione di procedure di raccolta delle informazioni e la costituzione di un task group attivo di valutazione. Univaq deve quindi dotarsi necessariamente di una funzione organizzativa di “auditing dell’efficienza/efficacia”, diciamo di una funzione di controllo organizzativo da inserire nell’ambito di un servizio di organizzazione, anche questo da costituire, deputata a tenere sotto controllo non solo l’applicazione delle procedure di rilevazione della performance ma anche il funzionamento efficiente ed efficace dell’ateneo sotto il profilo organizzativo.

La valutazione della performance in una determinata unità organizzativa deve essere effettuata dal responsabile di tali unità, con un ampio feed-back sulle persone valutate, il tutto sotto la supervisione di un coordinatore e con l’assistenza di un esperto di valutazione del personale da identificare anche tra il personale docente esperto di queste tematiche (presente in Ateneo).

La gestione con criteri manageriali dei servizi amministrativi dell’Università richiesta da tutti i recenti dispositivi normativi, non può fare a meno di sistemi di valutazione delle performance e tali valutazioni devono costituire necessariamente il quadro di riferimento all’interno del quale compiere la scelta delle figure apicali dell’Organizzazione.

Le difficoltà esistenti nella pubblica amministrazione in generale e nelle università in particolare per la realizzazione di un sistema organico di valutazione delle performance, anche al fine di gestire l’istituto di incentivazione alla produttività, sono molte e non facilmente superabili, almeno nel breve periodo. Ciò però non deve costituire uno stimolo ad abbandonare l’iniziativa intrapresa o, ancor peggio, caricare la procedura di adempimento, come pure spesso capita, al fine di sclerotizzarla ancor prima di applicarla. Sugeriamo quindi una introduzione graduale di tale sistemi, partendo dalle posizioni apicali (dirigente ed EP) favorendo in questo modo la creazione di presupposti che ne rendono efficace l’utilizzazione, per poi estenderla man mano, verso il basso, alle altre parti della organizzazione.

Un passo successivo verso il miglioramento delle performance individuali, ovviamente senza trascurare i vincoli normativi ed istituzionali, potrebbe concretizzarsi con l’introduzione di sistemi di incentivazione per obiettivi, collegando una parte della retribuzione al raggiungimento di pochi selezionati obiettivi.

Concludiamo l’analisi ricordando e ribadendo alla amministrazione di riporre particolare attenzione alla coerenza tra il sistema di valutazione della performance ed il sistema che definisce gli obiettivi strategici, di gestione ed organizzativi, attraverso l’identificazione di pochi ma mirati obiettivi di performance.