



PME

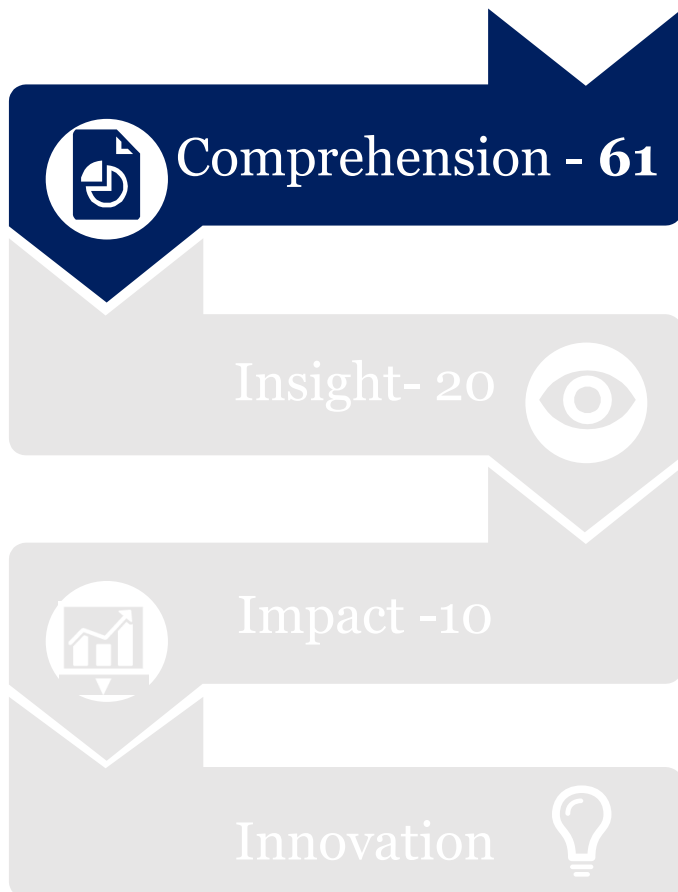
PERFORMANCE MANAGEMENT EVALUATION

Valutare per crescere: la valutazione della performance individuale nelle AA.PP.

17.05.2019

Stato dell'arte e prospettive

Fasi del progetto



- ✓ **Mappatura dei sistemi di valutazione della performance individuale**
- ✓ **Definizione di un framework di competenze**

- ❑ Identificazione delle percezioni dei dipendenti (valutatori e valutati) sul sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali
- ❑ Identificazione di preferenze su SMVP

- ❑ Analisi quantitative dell'impatto della valutazione sulla premialità e sui sistemi di sviluppo del personale

- ❑ Identificazione dei sistemi più significativi e degli approcci più innovativi alla misurazione e valutazione attraverso l'analisi di casi studio

Amministrazioni coinvolte



Comprehension

61 Amministrazioni
includi nel campione



6 CLUSTER	9	Ministeri	MAECI; MDIF; MEF; MG; MIBAC; MIT; MIPAFF; MS; MLPS
	14	Enti centrali	ACI; ACT; AGCOM; AGENAS; Agenzia delle Entrate; AgID; ANG; ANPAL; ANVUR; ENAC; ICE Agenzia; INAIL; INPS; UnionCamere
	5	Enti di ricerca	ASI; CNR; CREA; ISPRA; ISS
	10	Regioni	Basilicata; Campania; Emilia-Romagna; Liguria; Lombardia; Puglia; Toscana; Sicilia; Valle D'Aosta; Veneto
	15	Enti Locali	Comuni: Alghero; Grugliasco; Macerata; Mariano Comense; Milano; Napoli; Orvieto; Ostuni; Porto Torres; Rho; Roma - Città Metropolitana: Messina - Camere di Commercio: Padova; Milano; Monza-Brianza e Lodi - Comunità Montana: ONAT
	8	Enti Parco	Alta Murgia; Appennino Tosco-Emiliano; Cilento Vallo di Diano e Alburni; Circeo; Gargano; Majella; Sibillini; Sila

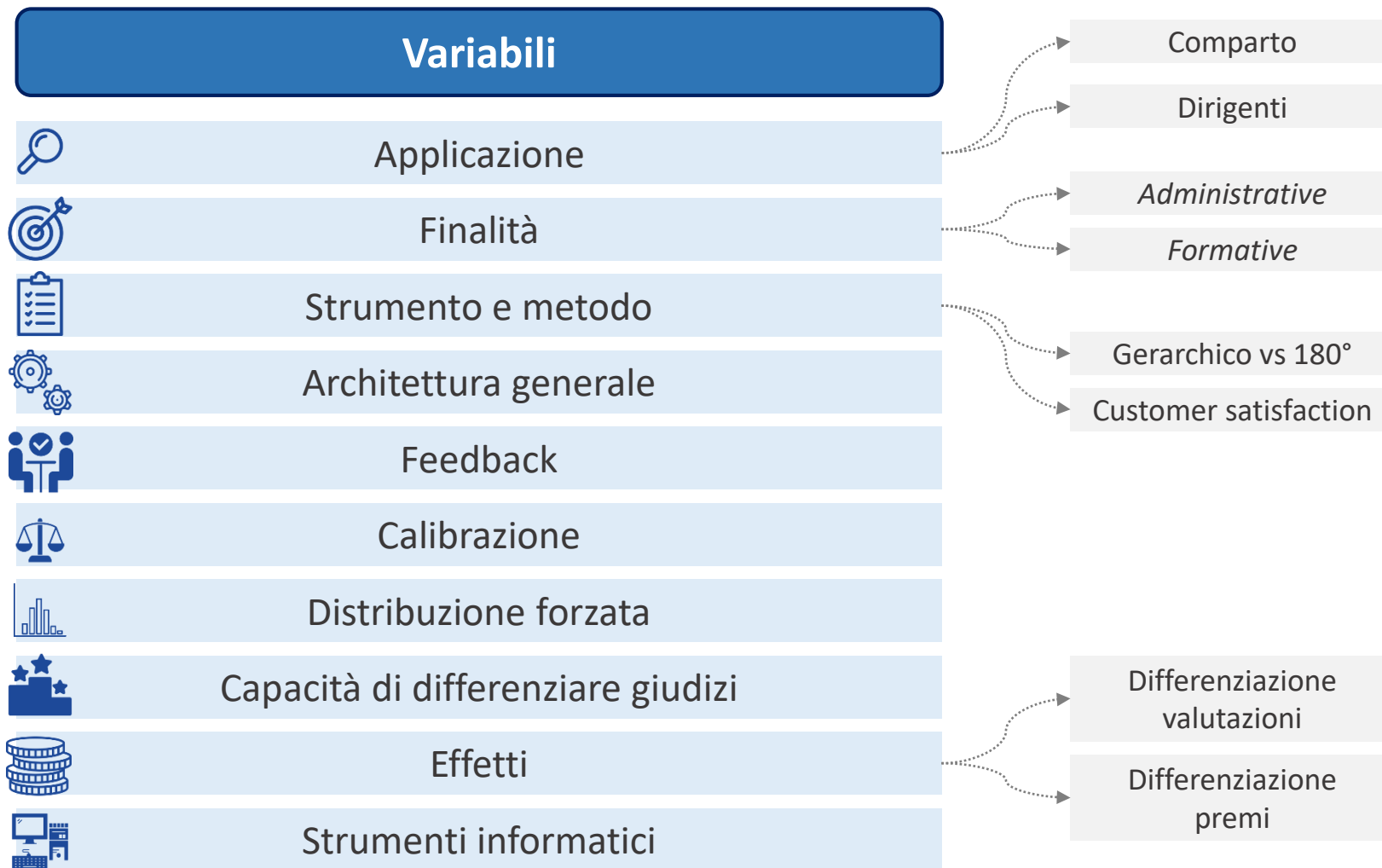




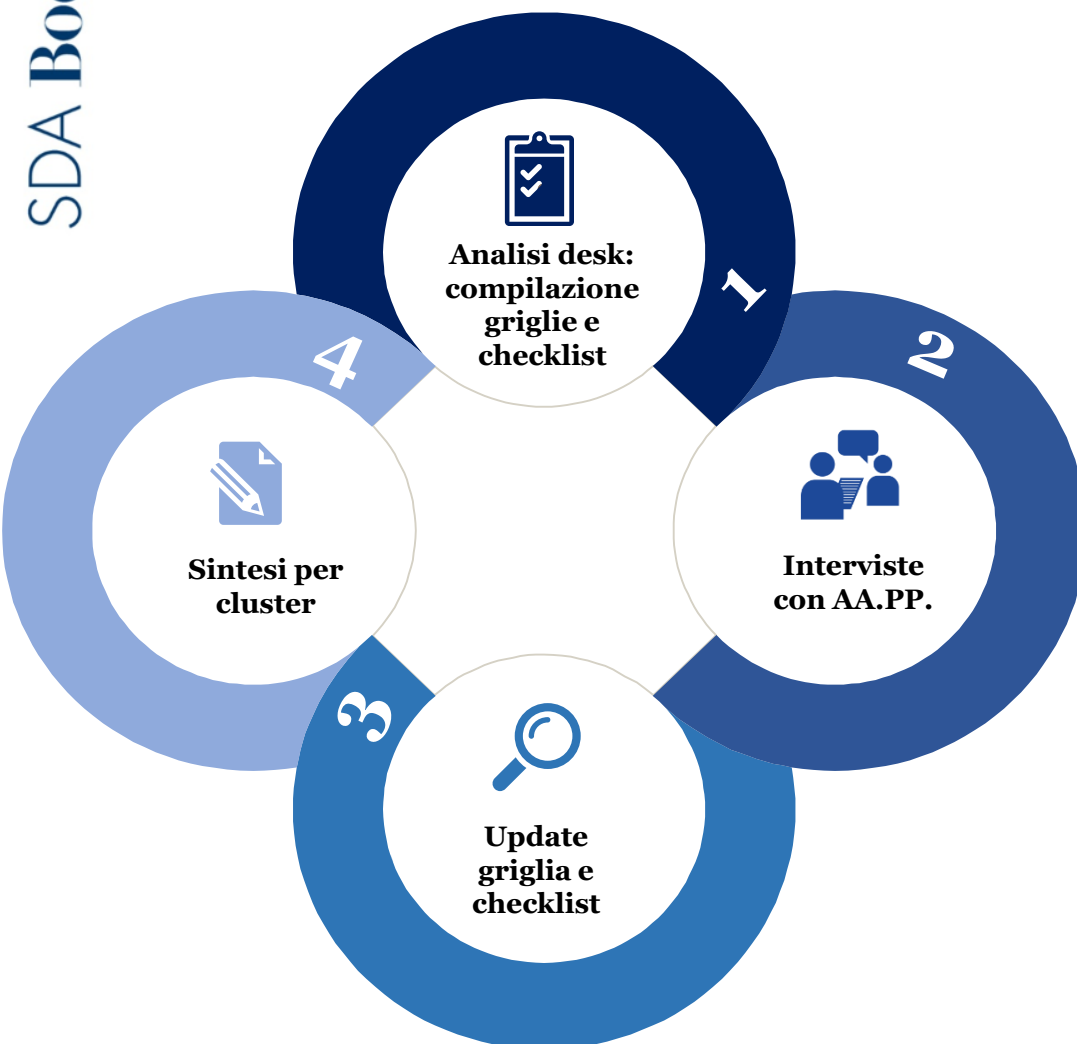
Analisi sistematica dei Sistemi di Valutazione della Performance Individuale (SMVPI)



Variabili analizzate



Step di analisi



Variabili	Elementi di analisi	Descrizione
Finalità	Obiettivi che accompagnano l'introduzione dei sistemi	I principali obiettivi del sistema di performance individuale sono legati a garantire l'allineamento del contributo individuale agli obiettivi in termini di performance dell'organizzazione , definendo ex ante le aspettative circa la performance del valutato e promuovendo una gestione ottimale delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. Ne consegue che le finalità prevalenti del sistema di valutazione individuale siano legate ad aspetti amministrativi con conseguenze organizzative sul dipendente, in primis in termini di remunerazione e assegnazione dei premi . La valutazione delle performance individuali non sembra concorrere all'attribuzione di incarichi e progressioni di carriera. Benché formalmente richiamato all'interno dei documenti caricati nella sezione Trasparenza del sito istituzionale, attualmente non esiste un collegamento diretto tra la valutazione della performance individuale e percorsi di sviluppo e di crescita professionale del personale dirigenziale e non. Tuttavia, tale aspetto potrebbe essere oggetto di futura attuazione in sede di rimodulazione del sistema.
	Conseguenze del processo di valutazione	Le conseguenze dirette del processo sono principalmente legate all' assegnazione dei premi , nonostante i documenti presentino formalmente riferimenti a: (i) allocazione del personale; (ii) formazione del personale; (iii) progressioni di carriera. Nello specifico, non esiste un collegamento strutturato tra valutazione della performance individuale e progressione di carriera, con la sola eccezione dei professionisti, per i quali si prevede l'attribuzione di un punteggio in funzione di una valutazione positiva, come base decisionale per le progressioni di carriera.
Strumento		Le schede di valutazione sono relative alla valutazione delle performance individuali dei dirigenti e sono caratterizzate dal prevalere di una modalità di valutazione quantitativa , relativa all'assessment delle competenze e dei comportamenti. Nello specifico, sono previsti indicatori comportamentali riconducibili a fattispecie concrete di azioni definite ex ante , formalizzati in un apposito Dizionario delle competenze manageriali (30 item) per i quali vengono predisposti i grading . Si procede con la definizione di pesi da attribuire a ciascun comportamento e alla definizione di una valutazione basata su un'apposita scala di valutazione quantitativa, con punteggi da 0 a 6 . Tale valutazione delle competenze concorre per il 30% alla valutazione della performance individuale. Il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi definiti ex ante costituisce il restante 70% della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

Griglia post ricerca desk (<i>pre</i> interviste)		Griglia post interviste		
1) Finalità				
	<u>Sì</u>	<u>No</u>	<u>Sì</u>	<u>No</u>
1.1 Organizzative (garantire perf. organizzativa, raggiungimento risultati, ecc)	✓		✓	
1.2 Bonus e premi	✓		✓	
1.3 Incarichi e promozioni	✓			✓
1.4 Sviluppo individuale (formazione, rotazione, piani di sviluppo)	✓			✓
2) Metodo di valutazione				
	<u>Sì</u>	<u>No</u>	<u>Sì</u>	<u>No</u>
2.1 Autovalutazione		✓		✓
2.2 Superiore gerarchico	✓		✓	
2.3 Soggetti terzi		✓		✓
2.4 Portfolio		✓		✓

Scala di frequenza

Scala	
+++	100%
++	99-80%
+	79-60%
=	59-40%
-	39-20%
--	19-1%
---	0%
degli enti analizzati	



La scala è stata applicata a:

- **10** variabili analizzate
- **6** cluster di Enti





Variabile	Scala	Commento di sintesi
Applicazione	⊕ ⊕ ⊕ ⊕	Dirigenti (100%) Dipendenti (67%)
Finalità	⊕	Administrative (Premio formalmente 100%, PEO 33%, allineamento con obiettivi di Ente 100%)
	⊖ ⊖	Sviluppo (obiettivo generale 89%, legame formale con analisi fabbisogni formativi 56%) Quanto emerge a livello formale non trova riscontro nelle pratiche
Strumento/ Metodo	⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊖ ⊖ ⊖ ⊖ ⊖	Scheda di valutazione quantitativa (100%) Gerarchico (100%) Autovalutazione apicali (44%) prevalentemente qualitativa (75%) Valutazione dal basso (0%) Utilizzo customer (11%)
Feedback	⊖	Colloquio formale ex post (33%). Previsto informalmente in altri casi (22%) e a discrezione (44%), ma la pratica non dà evidenza dell'effettiva realizzazione



Variabile	Scala	Commento di sintesi
Calibrazione	⊖⊖	Linee guida (22%)
Distribuzione forzata	⊖⊖⊖	Fascia di eccellenza per i dirigenti (11%)
Capacità di differenziare giudizi	⊕	Oggetto di valutazione dei comportamenti dei dirigenti (66%)
Effetti	⊖ ⊖⊖	Differenziazione delle fasce di premialità Differenziazione delle valutazioni Sistemi premiali granulari (tante fasce) neutralizzati da valutazioni appiattite; valutazioni differenziate neutralizzate da una scarsa differenziazione delle valutazioni
Strumenti informatici	⊕⊕	Per la parte obiettivi; buon livello di integrazione con controllo di gestione



Osservazioni conclusive

Risultano più innovativi gli Enti che **da più tempo** hanno introdotto sistemi di valutazione individuale (SVI)

Estrema difficoltà a far percepire i SVI come strumenti di crescita e di sviluppo che richiedono di osservare il singolo con le sue caratteristiche e le sue peculiarità. Viceversa, tendenza alla **standardizzazione**, all'omogeneizzazione e alla **distribuzione indifferenziata**, soprattutto per il comparto per il quale si rileva uno scarso ricorso agli obv individuali o al “contributo individuale” e un mero **ribaltamento dei risultati di UO**

Alto legame tra performance organizzativa e individuale, alto grado di formalizzazione attraverso espliciti riferimenti al **cascading**

Si rileva la prevalenza di una logica di **responsabilizzazione per silos**: è basso il richiamo a obiettivi strategici trasversali o la responsabilizzazione del dirigente sul complesso di obiettivi strategici

Elevato lo sviluppo di **sistemi informativi/CdG** funzionali alla valutazione degli obiettivi; più bassa risulta la previsione di sistemi informativi a supporto del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale

Allo sviluppo dei sistemi di valutazione non si è accompagnata una maggior **meritocrazia**



Pratiche distintive

Finalità

MS: campi appositi delle schede di valutazione dedicati al miglioramento e allo sviluppo professionale
MIBAC: utilizzo valutazione dell'ultimo triennio per le procedure di interpello dirigenziale
MAE: utilizzo valutazione per determinare i trasferimenti

Strumento/Metodo

MG: autovalutazione dei dirigenti per la parte dei comportamenti.
MIT: Coinvolgimento stakeholder nella fase di definizione degli obv strategici

Dimensioni Valutazione

MG: customer satisfaction su utenti interni e esterni e dati di gestione. Utilizzo dei quintili per la valutazione dei "risultati di gestione"
MLPS: ricorso sistematico a obv di gruppo per il comparto (piano operativo) poi declinati in obv individuali/attività da svolgere (piano individuale)

Feedback

MS: realizzazione colloqui durante l'intero ciclo

Analisi comparativa (1/2)

	Ministeri	Enti Centrali	Enti Locali	Regioni
Finalità Administrative	⊕	⊕⊕	⊕	⊕⊕
• Premio	67%	86%	73%	90%
• PEO	33%	43%	67%	60%
Finalità Sviluppo	⊖⊖	=	⊕	⊕⊕
• Legame con formazione formale	56%	21%	27%	40%
Gerarchico	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕
Autovalutazione	=	=	⊖⊖	=
Valutazione dal basso	⊖⊖⊖	⊖⊖⊖	⊖⊖⊖	⊖
Utilizzo customer	⊖⊖	⊖⊖⊖	⊖	⊖

Analisi comparativa (2/2)

	Ministeri	Enti Centrali	Enti Locali	Regioni
Feedback	⊖	=	⊕⊕	⊕
Calibration	⊖⊖	⊖	=	=
Forzatura	⊖⊖⊖	⊖	⊖⊖	⊖
Differenziazione dei giudizi (dirigenti)	⊕	⊖	⊕⊕	=
Differenziazione valutazioni	⊖⊖	=	⊕	⊕
Informatizzazione	⊕⊕	⊖	⊖	⊕⊕

Aspetti di criticità emersi (1/2)

1

Tassonomia e nomenclatura

- È emersa **un'ambiguità interpretativa** sul confine tra performance organizzativa e individuale
- Presenza di una **nomenclatura confusiva** sulle dimensioni di valutazione (obiettivi individuali che spesso coincidono con quelli di struttura organizzativa)

2

Ancoraggio alla tradizione

- Legame pressoché esclusivo tra valutazione e **finalità premiali**
- **Prevalenza di una logica adempimentale** e assenza di una visione **condivisa** della valutazione

3

Limitato approccio strategico

- Assenza di una **visione integrata e strategica** delle conseguenze del processo di valutazione in un'ottica di valorizzazione del personale
- Forte **gap attuativo** circa il legame tra valutazione e incarichi, mobilità, progressioni economiche
- **Scarso focus sullo sviluppo del personale** e sulla rilevazione dei gap di competenza

Aspetti di criticità emersi (2/2)

4

Limitata innovazione

- Necessità di rendere il processo di valutazione **più oggettivo** (personalizzato)
- Necessità di migliorare **la percezione di equità** del sistema di valutazione
- Scarso ricorso a metodi basati su una **maggiore partecipazione dei valutati**

5

Limitato ricorso al feedback

- **Scarsa presenza** di momenti di confronto tra valutato e valutatore
- Necessità di un maggiore **focus sulla qualità del feedback**

6

Limitata meritocrazia

- **Mancata applicazione** nella pratica del principio della **differenziazione dei giudizi**
- Presenza di strumenti per lo più **qualitativi** di differenziazione dei giudizi
- Presenza di **meccanismi di neutralizzazione** del processo di differenziazione dei giudizi in sede di attribuzione del trattamento accessorio e viceversa



Approccio deduttivo: dato aggregato

Competenze	Ministeri	Enti Centrali	Enti di ricerca	Regioni	Enti locali	Enti Parco
Etica pubblica	2,41%	0,64%	3,23%	2,80%	0,90%	0%
Valori pubblici	0%	0%	1,49%	0,40%	0,72%	0,54%
Ispirare e motivare	2,14%	2,56%	2,98%	2,13%	2,71%	0,54%
Modello di comportamento	1,87%	3,21%	0,25%	1,86%	5,91%	7,03%
Visione strategica	1,34%	5,77%	2,98%	2,80%	3,19%	1,62%
Pianificare e motivare	12,30%	7,69%	7,44%	9,32%	14,77%	9,73%
Cambiamento e innovazione	8,02%	15,60%	10,67%	13,58%	8,86%	14,05%
Gestire le persone	17,91%	13,89%	14,64%	11,32%	12,66%	11,89%
Orientamento al risultato	12,10%	15,60%	19,60%	22,10%	12,36%	18,92%
Processi di comunicazione	5,08%	2,78%	4,71%	3,20%	9,40%	1,62%
Orient. All'organizzazione	4,3%	2,56%	2,73%	2,53%	2,71%	4,32%
Processi collaborativi	8,56%	6,41%	11,91%	8,52%	9,16%	7,57%
Fiducia	7,75%	4,49%	2,98%	4,39%	0%	5,95%
Network di stakeholders	4,28%	6,84%	2,98%	3,46%	3,56%	2,16%
Saper negoziare	1,78%	1,28%	0,74%	2,26%	2,05%	1,08%
Intelligenza emotiva	0%	0,21%	0,25%	0,40%	0,66%	0%
Gestione diversità	0%	0,43%	0,25%	0,40%	0,06%	1,08%
Analisi dei dati	10,16%	10,04%	10,17%	8,52%	10,31%	11,89%





Cluster Regioni

Considerazioni conclusive

1

ORIENTAMENTO AL RISULTATO E GESTIONE DELLE PERSONE

- L'analisi delle competenze conferma la maggior trasversalità delle competenze legate alla **gestione delle persone** e all'**orientamento al risultato**;
- Buona rappresentazione all'interno del campione trova anche la **capacità di analisi dei dati**, soprattutto per il personale non dirigente;
- Per lo più assente, nella maggior parte dei cluster, l'**intelligenza emotiva**, la **gestione delle diversità** e la **capacità di ispirare e motivare attraverso i valori pubblici**.

2

... E LA VISIONE STRATEGICA?

- Colpisce la bassa rappresentazione della **visione strategica**, dei **processi comunicativi/collaborativi** e, in alcuni cluster, dell'**orientamento a cambiamento ed innovazione**.

3

COMPETENZE «NEW PUBLIC MANAGEMENT»

- L'analisi induttiva mostra un prevalere di parole ricollegabili all'area del **management**, con riguardo non solo alla capacità di raggiungere risultati ma anche con riguardo alla gestione del personale, al controllo e al monitoraggio.
- Interessante notare la frequenza con cui ricorre il concetto stesso di **valutazione**, piuttosto che di **motivazione/sviluppo/valorizzazione**.





Analisi delle percezioni e delle preferenze sul Sistema di Valutazione



Strumenti di analisi

All'interno del medesimo Ente verranno impiegati **due diversi strumenti di analisi**:

QUESTIONARIO - PERCEZIONI

Vengono indagate variabili strutturali e si analizza il livello di efficacia organizzativa percepito del sistema in termini di motivazione, coinvolgimento e livello di soddisfazione del personale.

ESPERIMENTI - PREFERENZE

Vengono indagate le finalità, le caratteristiche strutturali e di processo, le conseguenze organizzative dei SMVPI, valutate in termini di equità, soddisfazione e preferenza del rispondente.

Questionario: percezioni sui sistemi di valutazione della performance individuale

SDA Bocconi School of Management

Gentilissima Dottoressa, Egregio Dottore,

desideriamo invitarla a prendere parte, attraverso la compilazione del presente questionario, alla **seconda fase del progetto "Valutare per crescere: stato dell'arte e prospettive"** del Dipartimento della Funzione Pubblica, condotto da SDA Bocconi School of Management.

Nel mese di gennaio si è conclusa la prima fase del suddetto progetto, volta a mappare i **sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI)** attualmente in uso presso un campione di 61 Amministrazioni Pubbliche, tra cui il suo Ente.

Questa seconda fase è finalizzata a raccogliere le **percezioni** di valutati e valutatori sul sistema di valutazione attualmente in **uso**, ed indagare le **preferenze** su alcuni elementi di architettura e di processo dello stesso.

Il suo contributo è particolarmente rilevante al fine di raccogliere per la prima volta evidenze sistematiche su alcune misure di efficacia del sistema di valutazione della performance individuale, nonché sugli impatti organizzativi dello stesso. Pertanto, rispondendo al presente questionario, contribuirà ad offrire spunti ed evidenze empiriche per la formulazione di **linee di indirizzo e linee guida** specifiche sul tema della performance individuale da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tutte le risposte fornite saranno trattate **in forma anonima** ed aggregata. Queste saranno raccolte e gestite dai soli ricercatori della SDA Bocconi School of Management ai fini della presente ricerca. Si garantisce in questo modo la completa riservatezza dei dati.

Grazie mille della collaborazione.

SITUAZIONE 1

Immagina di essere in questa situazione. L'Ente per cui lavori ha deciso di introdurre un nuovo sistema di valutazione della performance individuale e di coinvolgere i dipendenti per capire come strutturarla. Il sistema è **esclusivamente volto ad erogare un premio economico di produttività** di entità variabile. L'Ente prevede due possibili sistemi alternativi (opzione 1 – opzione 2).

Quale delle due seguenti opzioni ritieni più equa?

Caratteristiche del sistema	Opzione 1	Opzione 2
Quota di forzatura	Il 5% del personale ha diritto all'ammontare massimo del premio	Il 30% del personale ha diritto all'ammontare massimo del premio
Premio	Il valore massimo del premio erogato è pari a 500 Euro	Il valore massimo del premio erogato è pari a 4.000 Euro
Metodo di valutazione	Il giudizio di valutazione è espresso dal tuo capo	Il giudizio è una media tra le valutazioni espresse dal tuo capo, dai tuoi colleghi di pari livello e, se presenti, dai tuoi collaboratori (360°)
Calibrazione	I punteggi di valutazione di tutti i dipendenti NON sono confrontati per ridurre l'errore dovuto a valutatori diversi	I punteggi di valutazione di tutti i dipendenti sono confrontati per ridurre l'errore dovuto a valutatori diversi (calibrazione dei giudizi)
Quale sistema ritieni più equo? (Si prega di selezionare una sola opzione)	☐	☐

Questionario

Quali caratteristiche del sistema?

Chiarezza del sistema

Orientamento allo
sviluppo

Equità percepita

Legame valutazione -
premieria

Equità distributiva

Si chiede di rispondere alle seguenti domande sul sistema di valutazione della performance individuale utilizzato presso il suo Ente.

(1 = Completamente in disaccordo; 2 = Abbastanza in disaccordo; 3 = Né d'accordo né in disaccordo; 4 = Abbastanza d'accordo; 5 = Completamente d'accordo)

	1	2	3	4	5
Riconoscimenti e incentivi sono basati sulla mia performance	☐	☐	☐	☐	☐
So come l'erogazione del premio si lega alla mia performance lavorativa	☐	☐	☐	☐	☐
La mia organizzazione si adopera per garantire che i dipendenti siano ricompensati in modo appropriato	☐	☐	☐	☐	☐
Se ho una buona performance, è probabile che riceverò un premio economico oppure una progressione economica	☐	☐	☐	☐	☐

Quali effetti sul personale?

Soddisfazione

Engagement

Motivazione

Fiducia

Motivazione

Si chiede di rispondere alle seguenti domande.

(0 = Completamente in disaccordo; 1 = In disaccordo; 2 = Abbastanza in disaccordo; 3 = Né d'accordo né in disaccordo; 4 = Abbastanza d'accordo; 5 = D'accordo; 6 = Completamente d'accordo)

	0	1	2	3	4	5	6
Svolgere un servizio pubblico significativo per la società è molto importante per me	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gli eventi della vita mi ricordano spesso quanto dipendiamo gli uni dagli altri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Migliorare la società è più importante del mio successo personale	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sono disposto a fare enormi sacrifici per il bene collettivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi batto per i diritti degli altri anche se significa coprimi di ridicolo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Esempio di Discrete Choice Experiment

Immagina di essere in questa situazione. L'Ente per cui lavori ha deciso di introdurre un nuovo sistema di valutazione della performance individuale e di coinvolgere i dipendenti per capire come strutturarlo.

Il sistema è **esclusivamente volto ad erogare un premio economico di produttività** di entità variabile. L'Ente prevede due possibili sistemi alternativi (opzione 1 – opzione 2).

Quale delle due seguenti opzioni ritieni più **equa**?

Caratteristiche	Opzione 1	Opzione 2
Quota di forzatura	Il 30% del personale ha diritto all'ammontare massimo del premio	Il 5% del personale ha diritto all'ammontare massimo del premio
Premio	Il valore massimo del premio erogato è pari a 500 Euro	Il valore massimo del premio erogato è pari a 4.000 Euro
Metodo di valutazione	Il giudizio di valutazione è espresso dal tuo capo	Il giudizio è una media tra le valutazioni espresse dal tuo capo , dai tuoi colleghi di pari livello e, se presenti, dai tuoi collaboratori (360°)
Calibrazione	Il processo di valutazione NON prevede lo svolgimento di incontri tra valutatori volti a omogeneizzare i diversi criteri di valutazione (ex ante) e a confrontare i punteggi di valutazione assegnati (ex post)	Il processo di valutazione prevede lo svolgimento di incontri tra valutatori volti a omogeneizzare i diversi criteri di valutazione (ex ante) e a confrontare i punteggi di valutazione assegnati (ex post)

Esempio di Discrete Choice Experiment

Immagina di essere in questa situazione. L'Ente per cui lavori ha deciso di introdurre un nuovo sistema di valutazione della performance individuale e di coinvolgere i dipendenti per capire come strutturarlo. Il sistema è **esclusivamente volto ad erogare un premio economico di produttività** di entità variabile in funzione di tre fasce di valutazione: alta, media e bassa. L'ente propone due possibili sistemi alternativi (opzione 1 – opzione 2).

Quale delle due opzioni ritieni **più motivante**?

Caratteristiche	Opzione 1	Opzione 2
Feedback	Non sono previsti momenti formali di confronto e di feedback con il tuo valutatore sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla performance raggiunta alla fine dell'anno	Durante l'anno vengono svolti almeno due colloqui formali di feedback , in fase di assegnazione degli obiettivi e di valutazione della performance alla fine dell'anno.
Metodo di valutazione	Il giudizio di valutazione è espresso dal tuo capo	Il giudizio è una media tra le valutazioni espresse dal tuo capo , dai tuoi colleghi di pari livello e, se presenti, dai tuoi collaboratori (360°)
Calibrazione	Il processo di valutazione NON prevede lo svolgimento di incontri tra valutatori volti a omogeneizzare i diversi criteri di valutazione (ex ante) e a confrontare i punteggi di valutazione assegnati (ex post)	Il processo di valutazione prevede lo svolgimento di incontri tra valutatori volti a omogeneizzare i diversi criteri di valutazione (ex ante) e a confrontare i punteggi di valutazione assegnati (ex post)
Esiti della valutazione	Al termine del periodo di valutazione, il 90% dei dipendenti valutati si colloca nella fascia alta, il 9% nella fascia media ed il 1% nella fascia bassa.	Al termine del periodo di valutazione, il 25% dei dipendenti valutati si colloca nella fascia alta, il 65% nella fascia media ed il 10% nella fascia bassa.