



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

La valutazione individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane

cons. Marco De Giorgi
Direttore Generale

La valutazione individuale: lo stato dell'arte

- ✓ **distinzione** non sempre esplicita e immediata fra **performance organizzativa** ed **individuale**
- ✓ **limitato ricorso** ad alcuni elementi rilevanti del processo di misurazione e valutazione della **performance** individuale (quali, ad esempio, i colloqui di **feedback**)
- ✓ **limitato impiego** di strumenti quali i **dizionari dei comportamenti** attesi o i meccanismi di **calibrazione** *ex ante* ed *ex post*
- ✓ **legame debole** tra **valutazione** e **gestione** del rapporto di lavoro (assegnazione di incarichi, sviluppo professionale, formazione....)
- ✓ **scarsa differenziazione** delle valutazioni



La valutazione individuale

Linee guida DFP su
«PERFORMANCE
INDIVIDUALE»



Valutazione come strumento di HRM

Superare legame univoco con incentivi monetari

Sviluppi di carriera

Percorsi di crescita professionale

Assegnazione di incarichi

Motivazione e benessere del personale

Framework di riferimento coerenti dalla
programmazione dei fabbisogni, alle modalità di
reclutamento, fino alla gestione del rapporto di lavoro

La valutazione individuale e la gestione delle risorse umane (2)

Una valutazione individuale efficace in termini di **gestione delle risorse umane** consente:

- ✓ sul **piano individuale**, la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale
- ✓ sul **piano organizzativo**, un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile

I **Sistemi a geometria variabile** consentono di:

- ✓ perseguire **diverse finalità** organizzative attraverso la valutazione della performance individuale, adattandone il contenuto anche in funzione dei diversi contesti organizzativi

La preconditione è che in fase di progettazione dei sistemi **l'amministrazione abbia ben chiari gli obiettivi che intende perseguire e le azioni che può porre in essere all'esito dell'attività di valutazione**



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (2)

Perseguire diverse finalità organizzative attraverso la valutazione della performance individuale

- ✓ erogare **trattamenti economici** accessori legati alla *performance*
- ✓ attribuire **progressioni economiche** e di **carriera**
- ✓ individuare i **gap di competenza** e definire percorsi formativi e professionali specifici
- ✓ conferire **incarichi di responsabilità**



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (3)

Come?

- ✓ attribuire un **peso differente** alle diverse **dimensioni** che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009)
- ✓ **selezionare** specifici **contenuti** all'interno delle medesime dimensioni
- ✓ prevedere **metodi di valutazione differenti** rispetto a quelli ordinariamente utilizzati
- ✓ prevedere **tempistiche** e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (4)

Attribuire un **peso differente** alle diverse **dimensioni** che compongono la performance individuale (art. 9, d.lgs. 150/2009)

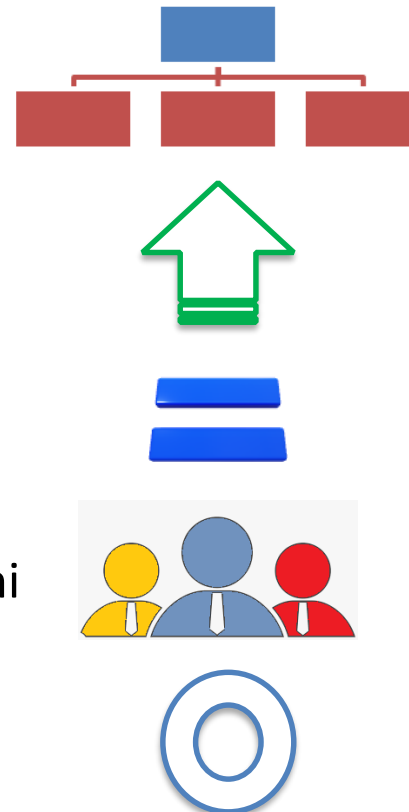
FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (EVENTUALI)	COMPORAMENTI
Erogazione del trattamento economico accessorio	30	0	70
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali	20	(20)	80
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	50	(50)	50
Progressioni economiche	30	(30)	70
Progressioni di carriera	40	(40)	60



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (6)

Prevedere **metodi di valutazione differenti**

- ✓ valutazione gerarchica
- ✓ valutazione dal basso
- ✓ valutazione fra pari
- ✓ valutazione da parte di *stakeholder* esterni
- ✓ valutazione a 360°



La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (7)

Prevedere **metodi di valutazione differenti**

	FONTE DI GIUDIZIO				
	SUPERIORE GERARCHICO	COLLABORATORI	PARI	STAKEHOLDER ESTERNI	AUTOVALUTAZIONE
Erogazione del trattamento economico accessorio	X	X			
Individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	X	X	X	X	X
Conferimento di incarichi	X	X			

Nel SMVP va chiarito anche **l'oggetto** della valutazione

La valutazione individuale: Sistemi a geometria variabile (8)

Prevedere **tempistiche** e frequenze **differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte



- ✓ ai fini del **conferimento di incarichi**, ipotizzando l'utilizzo di una valutazione a 360° o tra pari, si potrebbe considerare un orizzonte di valutazione triennale
- ✓ le valutazioni effettuate per la **progettazione di percorsi formativi** mirati potrebbero essere effettuate con cadenze diverse dall'anno

La valutazione individuale: i nuovi indirizzi

Linee guida n. 5/2019

- ✓ **distinzione** tra **obiettivi organizzativi** e obiettivi **individuali**
- ✓ maggiore attenzione al **processo**

Ma soprattutto:

- ✓ valutazione individuale in ottica di **gestione** e **valorizzazione delle risorse umane** (assegnazione di incarichi, sviluppo professionale, formazione....)



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (2)

E ancora.....

- ✓ Revisione dei **dizionari dei comportamenti**
- ✓ **confronto sistematico tra valutato e valutatore** (*feedback*)
- ✓ meccanismi di **calibrazione** delle valutazioni *ex ante* ed *ex post*
- ✓ procedure di **conciliazione**
- ✓ **differenziazione** delle valutazioni individuali come **indicatore della qualità** del Sistema



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (3)

Focus su competenze e comportamenti

Essere portatore di valori

Saper ispirare e motivare Visione strategica

saper negoziare

Orientamento al risultato



Intelligenza emotiva

Gestire le risorse umane

Cambiamento e innovazione

saper gestire la diversità

Etica pubblica

La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (4)

Confronto sistematico tra valutato e valutatore (*feedback*) in tutte le fasi del processo:

- ✓ nella fase di **programmazione**
- ✓ nella fase di **monitoraggio** intermedio
- ✓ nella fase di **valutazione**



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (5)

Meccanismi di **calibrazione** delle valutazioni volti a definire un *modus operandi* comune:

- ✓ *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare
- ✓ *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (6)

Procedure di **conciliazione** (articolo 7 del d.lgs. 150/2009)

Le procedure di conciliazione operano a valle della conclusione del processo come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi e si differenziano profondamente dalle cd valutazioni di II istanza che sono una fase (seppur eventuale) del processo di valutazione.



La valutazione individuale: i nuovi indirizzi (7)

Differenziazione come «indicatore» di qualità dei SMVP

- ✓ il Sistema funziona se è in grado di restituire una **rappresentazione veritiera** del **contributo** fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti
- ✓ la mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di **motivazione** dei dipendenti, **sull'equità** percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP





Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

