

Misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

Ambiti di misurazione e valutazione della performance

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata ai seguenti ambiti

1. raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione della performance individuale è definita attraverso la loro pesatura. La Tabella specifica le modalità di misurazione adottate per ciascun ambito.

Modalità di misurazione dei singoli ambiti della performance individuale

Ambiti di misurazione	Modalità di misurazione
Obiettivi di gruppo o individuali	Selezione di uno o più obiettivi tratti dal PEG. Tali obiettivi possono essere: <ul style="list-style-type: none">• obiettivi strategici assegnati al proprio Responsabile, a cui il dipendente o il gruppo di lavoro partecipa in modo diretto e rilevante alla sua realizzazione;• parametri e standard di qualità selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa;• obiettivi della gestione ordinaria selezionati tra quelli dei servizi su cui il dipendente o il gruppo di lavoro svolge la propria attività lavorativa
Comportamenti organizzativi	Comportamenti selezionati e pesati da una griglia di valutazione predefinita

Gli **obiettivi di gruppo o individuali** da assegnare ai dipendenti vanno individuati nel rispetto del principio generale, presente nelle norme e nei contratti collettivi, che stabilisce che l'attribuzione dei compensi di produttività è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo ha per oggetto il contributo apportato dal dipendente nel raggiungimento di tali obiettivi.

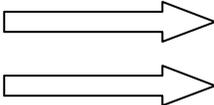
La tipologia di **comportamenti organizzativi** considerabile con riferimento ai dipendenti riguarda le loro capacità organizzative, intese come la qualità del contributo assicurato dal dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Tali capacità sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto. In particolare si tratta di:

- capacità propositiva;
- capacità attuativa;
- grado di autonomia operativa;
- capacità di reporting;
- capacità di lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- capacità di relazione;
- adattabilità al contesto lavorativo.

Le categorie in oggetto sono correlate con quelle relative ai comportamenti definiti per le PO nonché selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali o di gruppo.

Quadro di raccordo comportamenti del Direttore, delle P.O. e del personale

<i>Comportamenti organizzativi del Direttore e delle posizioni organizzative</i>		<i>Comportamenti organizzativi del personale</i>
Decisione		Capacità propositiva
Delega		Capacità attuativa
Coordinamento		Grado di autonomia operativa
Gestione del conflitto organizzativo		Capacità di reporting
		Capacità di lavorare in gruppo
		Flessibilità
		Capacità di relazione
		Adattabilità al contesto lavorativo

Fasi del processo di misurazione e valutazione

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Fase ex ante

Nella fase ex ante:

- a) viene definita la pesatura dei due ambiti di misurazione della performance individuale;
- b) sono esplicitati gli obiettivi di gruppo o individuali cui partecipa il dipendente, secondo le modalità di cui alla **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** Ogni dipendente deve vedersi assegnato almeno un obiettivo individuale o di gruppo tratto dal PEG dell'esercizio di riferimento. A ciascun obiettivo selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % degli obiettivi assegnati deve essere pari a 100%;
- c) sono selezionati i comportamenti organizzativi attesi per l'esercizio di riferimento. A ciascun comportamento selezionato viene attribuito un peso % in relazione alla sua rilevanza. La somma dei pesi % dei comportamenti selezionati deve essere pari a 100%

Tali elementi confluiscono nella *Scheda di valutazione della performance individuale* (parti *ex ante*), che viene definita dal titolare di PO o, qualora il dipendente sia assegnato direttamente alla Direzione, dal Direttore.

Il Direttore coordina il percorso di definizione della performance individuale attesa, definendo con i titolari di PO linee guida e criteri omogenei per la pesatura degli ambiti di misurazione e per la selezione di obiettivi e comportamenti organizzativi per i diversi dipendenti.

La scheda viene comunicata dal titolare di PO o dal Direttore (valutatore) al dipendente (valutato) nell'ambito di un apposito colloquio di definizione della performance attesa, e viene sottoscritta da entrambi. La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

Fase in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è

oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio, e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda "Scheda di valutazione della performance individuale" (parti ex-post).

Le informazioni necessarie ai fini della valutazione dell'ambito "Obiettivi individuali e di gruppo" sono quelle riportate nella relazione sulla *performance*.

Il Direttore coordina il percorso di valutazione della performance individuale realizzata dai dipendenti, definendo con i titolari di PO linee guida e criteri omogenei l'attribuzione delle valutazioni ed effettuato un confronto sulle valutazioni provvisorie attribuite, prima della loro comunicazione definitiva ai dipendenti.

La valutazione viene comunicata dal valutatore al valutato nell'ambito di un apposito colloquio di valutazione della *performance* realizzata.

Il valutatore, qualora lo ritenga opportuno, può integrare le informazioni contenute nella scheda con ulteriori considerazioni in merito alla performance realizzata dal valutato, utilizzando la sezione della scheda "Osservazioni del valutatore".

La Scheda di valutazione della performance individuale viene sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per presa visione, anche se non concorda con la valutazione ottenuta.

Quest'ultimo, può esplicitare le proprie osservazioni in forma scritta nella sezione della scheda "Osservazioni del valutato" e, qualora non concordi con la valutazione ottenuta, può ricorrere alle procedure di conciliazione previste nel presente sistema di misurazione e valutazione.

La scheda viene trasmessa, per conoscenza, al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione effettua il monitoraggio e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

	Attori organizzativi				Note
	Nucleo	PO*	Direttore	Dipendente.	
Fase ex ante					

Definizione di criteri e linee guida comuni per pesatura e la selezione dei diversi elementi della performance individuale attesa			X		Sentite le PO
Pesatura degli ambiti di misurazione della performance individuale		X			Sulla base di criteri e linee guida comuni definite a livello di comitato di direzione
Selezione e pesatura dei singoli elementi di ogni ambito di misurazione		X			Sulla base di criteri e linee guida comuni definite a livello di comitato di direzione
Definizione della proposta di scheda individuale		X			
Comunicazione della performance attesa al dipendente		X			Colloquio di valutazione ex ante
Sottoscrizione della Scheda individuale		X	X		
Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza					Tramite la Struttura di supporto al Nucleo
Fase in itinere					
Monitoraggio ed eventuali variazioni ai diversi elementi della scheda, secondo le modalità della fase ex ante		X	X	X	
Fase ex post					
Definizione di criteri e linee guida comuni per la valutazione			X		Sentite le PO
Definizione della proposta di valutazione, mediante compilazione della Scheda individuale – ex post		X			
Analisi congiunta delle proposte di valutazione provvisoria		X	X		Incontro di comitato di Direzione
Valutazione finale della performance e comunicazione della stessa al dipendente		X			Colloquio di valutazione ex post
Sottoscrizione della Scheda individuale		X	X		Il dipendente sottoscrive per presa visione
Trasmissione della scheda al Nucleo, per conoscenza			X		Tramite la Struttura di supporto al Nucleo
Monitoraggio e garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni e dal sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità	X				

**Qualora il dipendente sia assegnato alla Direzione, i compiti attribuiti alle PO spettano al Direttore nella sua funzione di valutatore*