



Roma, 22.12.2011  
Prot. n. 15555

AI DIRIGENTI GENERALI

AI DIRIGENTI DEGLI UFFICI CENTRALI  
E PERIFERICI

AI COORDINATORI DELLE CONSULENZE  
PROFESSIONALI

ALLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

A TUTTO IL PERSONALE

**LORO SEDI**

**OGGETTO: Sistema Valutazione Performance Individuale – Verifica finale e attribuzione dei punteggi.**

***Premessa***

La terza e ultima fase che caratterizza il processo di valutazione è quella della “**Verifica finale**” nella quale ciascun valutatore è chiamato ad esprimere un giudizio sul grado di raggiungimento degli obiettivi di processo, di gruppo, individuali a suo tempo assegnati e sull’adeguatezza dei comportamenti organizzativi messi in atto dai valutati nel contesto lavorativo di appartenenza.

La conclusione del processo valutativo, anche in questo delicato momento, riveste carattere di obbligatorietà anche in relazione alle ricadute su alcuni istituti giuridici previsti nell’ipotesi di CCIE per l’anno 2011.

Scopo della presente non è tanto quello di impartire istruzioni di carattere tecnico/procedurale per l’implementazione delle schede quanto piuttosto quello di diffondere criteri e metodologie di valutazione quanto più possibili omogenei e oggettivi, al fine di evitare che i valutatori, la cui capacità è stata ulteriormente strutturata con i recenti appuntamenti formativi, possano assumere comportamenti diversi nella concreta applicazione del Sistema.

Come appendice vengono, inoltre, proposti due documenti; il primo (Allegato 1) contenente le modalità operative per la gestione di casi particolari; il secondo (Allegato 2), riguardante alcune linee guida e brevi suggerimenti per un corretto approccio al tema della valutazione e per la conduzione del colloquio finale.

## 1. LA VERIFICA FINALE DEI RISULTATI

Anche questa ultima fase è supportata dall'applicativo "**Sistema valutazione performance individuale**", disponibile sulla intranet nell'Area Riservata.

L'accesso al Sistema di valutazione per la Verifica finale e l'attribuzione dei punteggi sarà disponibile sulla intranet dell'Istituto a partire **dal 29 dicembre c. m.**; da tale data tutte le schede di valutazione verranno nuovamente aperte per la rendicontazione dei risultati da parte dei dirigenti responsabili.

Il processo **si concluderà il 28 febbraio 2012**, termine entro il quale tutte le schede dovranno essere convalidate seguendo un meccanismo a cascata: prima saranno convalidate le schede del personale delle aree, a seguire quelle dei dirigenti di seconda fascia ed infine quelle della dirigenza generale e dei professionisti.

In particolare,

- ✓ entro il **10 febbraio 2012** dovranno essere convalidate le schede relative al personale delle aree;
- ✓ entro il **17 febbraio 2012** dovranno essere convalidate le schede relative ai dirigenti di II fascia;
- ✓ entro il **28 febbraio 2012** dovranno essere convalidate le schede relative ai dirigenti di livello generale, ai dirigenti responsabili delle Direzioni Regionali di livello non generale, ai dirigenti con incarico di studio o con altro incarico autonomo o speciale, ai professionisti.

Va ricordato che nelle ipotesi in cui un dipendente nel corso dell'anno sia stato trasferito da una unità organizzativa ad un'altra o sia stato assegnato temporaneamente ad altra struttura, la valutazione della prestazione sarà effettuata dal nuovo dirigente di riferimento; quest'ultimo si raccorderà con il precedente dirigente responsabile al fine di acquisire, nella formulazione del giudizio finale di valutazione, anche i risultati conseguiti dal valutato nel periodo pregresso.

Sotto il profilo metodologico nella fase **di Verifica finale** ciascun valutatore dovrà:

- **predisporre** una pre-valutazione, ossia elaborare per ogni scheda di propria competenza una ipotesi di punteggio sintetico finale;
- **confrontarsi** con gli altrimanager valutatori a livello di singola Direzione Regionale/Centrale, al fine di assicurare coerenza nella formulazione dei giudizi;
- **formalizzare** gli esiti della valutazione attraverso il colloquio finale con i valutati;

- **convalidare** le schede di valutazione.

## 2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE: RISULTATI E PUNTEGGI

Durante la fase di Verifica finale il valutatore utilizza la scheda di valutazione per formulare il suo giudizio sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo di riferimento e sulla scorta delle annotazioni dei fatti e circostanze esplicitate durante l'anno.

Proprio per consentire la costruzione di questo percorso valutativo la scheda è stata progettata prevedendo specifici campi dedicati alle "osservazioni del valutatore/colloqui di feedback/note di riallineamento". In questi spazi il dirigente ha avuto la possibilità di annotare durante l'intero ciclo valutativo tutti gli eventi più rilevanti connessi con la prestazione di lavoro ed il comportamento dei collaboratori, siano stati essi positivi o negativi.

Queste registrazioni costituiscono ora un efficace ausilio per la valutazione finale e una traccia utile a ricostruire i comportamenti dell'intero periodo considerato.

Prima di procedere ad illustrare le modalità da seguire per inserire i risultati raggiunti, può essere importante ricordare che, in relazione alla tipologia di soggetto valutato, la scheda è composta da tante Sezioni quanti sono gli oggetti della valutazione e che per ogni Sezione sono previsti dei punteggi massimi conseguibili.

Sezioni della Scheda	Titolare di PO	Non titolare di PO	Dirigenti	Professionisti
<b>Performance di Ente</b>			20 punti	20 punti
<b>Performance di UO</b>	10 punti	10 punti	50 punti	
<b>Obiettivi di processo/di gruppo/individuali</b>	50 punti	40		50 punti
<b>Competenze professionali</b>	40 punti	50 punti	20 punti	30 punti
<b>Capacità di valutare</b>			10 punti	
<b>Totale punti</b>	<b>100 punti</b>	<b>100 punti</b>	<b>100 punti</b>	<b>100 punti</b>

Nella fase di Verifica finale il valutatore dovrà esclusivamente:

- inserire il **Valore rilevato** in corrispondenza di ciascun obiettivo di processo, di gruppo o individuale assegnato ad inizio del ciclo di valutazione;
- esprimere un giudizio sulle competenze organizzative messe in atto dal valutato nell'ambito lavorativo.

Nessuna operazione andrà effettuata nelle Sezioni dedicate alla **Performance di Unità Organizzativa** ed alla **Performance di Ente**; i relativi Valori di risultato saranno, infatti, registrati nella scheda direttamente dalla Direzione Centrale Risorse Umane non appena la competente Direzione Centrale Pianificazione, Budget e Controllo di gestione renderà disponibili i dati.

### *Come valutare il grado di raggiungimento degli Obiettivi di processo, di gruppo, individuali*

La valutazione a consuntivo degli obiettivi sarà effettuata dal dirigente responsabile sulla base dei documenti di verifica delle attività programmate e di controllo di gestione.

Nella Sezione della scheda dedicata **agli Obiettivi**, in corrispondenza di ciascun obiettivo, sia esso di processo, di gruppo o individuale, il valutatore dovrà compilare il campo **“Valore rilevato”** indicandone il grado di raggiungimento.


**E' importante controllare sempre che il dato da inserire sia coerente con i valori aritmetici e numerici** utilizzati in fase di assegnazione degli obiettivi per individuare l'indicatore e il Valore atteso.


Così ad esempio: se l'indicatore e il Valore atteso è stato espresso in % anche il Valore rilevato, al termine del processo valutativo, dovrà necessariamente essere indicato con una percentuale.

Una volta inserito il Valore rilevato, il Sistema **calcolerà in automatico**:

- per ciascun obiettivo la **% di Risultato**, calcolata come rapporto tra Valore rilevato e Valore atteso;
- la media delle percentuali di risultato ottenute (nei casi in cui fossero stati assegnati diversi obiettivi);
- il **Punteggio della Sezione**, riproporzionando il valore medio di risultato in base al “peso”.

Di seguito si riporta un esempio di calcolo.

Descrittore obiettivo	Indicatore	Valore atteso	Valore rilevato	Risultato
Obiettivo 1	EURO	6.000,00	5.000,00	83,33%
Obiettivo 2	%	80,00	45,00	56,25%
			Peso sezione:	40%
			Punteggio obiettivi:	27,92
			Criteria di calcolo:	

Cliccando sul simbolo  i valutatori potranno ricevere tutte le informazioni riguardanti i criteri di calcolo utilizzati dal Sistema.

E' bene tuttavia ricordare che:

- in presenza di obiettivi pienamente raggiunti (100%) il punteggio massimo che il dipendente può ottenere in questa Sezione è **pari a 40 punti** per il personale non Titolare di PO ovvero **pari a 50 punti** per il personale Titolare di PO e per i Professionisti;
- qualora gli obiettivi siano stati raggiunti in misura uguale o inferiore al 50% del valore atteso il risultato che il Sistema registrerà in automatico sarà **0**;
- anche nell'ipotesi in cui i risultati raggiunti superino quelli attesi il punteggio che il dipendente potrà ottenere sarà sempre quello massimo previsto per questa Sezione della scheda. Ad esempio sarà sempre pari **a 40 punti** per il personale non Titolare di PO ovvero **pari a 50 punti** per il personale Titolare di PO e per i Professionisti.

Ne consegue che a fronte di risultati parzialmente raggiunti, ossia inferiori al 100% (ad es. 99%, 98%, 97%, 96%, ecc.), il punteggio ottenuto nella Sezione Obiettivi si ridurrà in misura direttamente proporzionale, secondo un valore costante pari allo 0,4 per ogni punto percentuale ovvero dello 0,5 per il personale Titolare di PO ed i Professionisti (in funzione del diverso peso attribuito alla Sezione per tali tipologie di personale).

Ad esempio, se un dipendente non Titolare di PO ha conseguito una percentuale di risultato pari al 95% dell'obiettivo assegnato, il punteggio della Sezione corrisponderà a punti 38 (punti 47, 5 se il dipendente è Titolare di PO).

### **Come valutare le competenze professionali**

Più volte è stato ribadito che le competenze professionali riguardano la sfera del “*come si fa*” e che sono state individuate e assegnate dal valutatore in quanto ritenute necessarie e funzionali a realizzare gli obiettivi stabiliti.

Esprimere un giudizio sulle competenze è un aspetto molto delicato in quanto proprio su questa sfera si concentrano i maggiori rischi legati alla soggettività.

Per questo è importante, prima di esprimere un giudizio, contestualizzare al massimo la competenza oggetto di valutazione riconducendola a fatti e comportamenti facilmente osservabili.

Nella fase di **Verifica finale** è importante tenere presente che:

- l'oggetto della valutazione non è la persona in quanto tale, bensì i risultati del suo lavoro;
- le competenze da valutare sono le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Riproponendo alcuni esempi già formulati nelle precedenti note operative, a fronte delle competenze assegnate, va ora valutata:

- ✓ **Lavoro di gruppo/capacità di fare squadra:** la capacità di condividere il lavoro con i colleghi e di essere inclini alla collaborazione (e non certamente il carattere introverso/estroverso del valutato);
- ✓ **Orientamento ai risultati:** la disponibilità e l'assiduità dimostrata in riferimento non solo ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazione considerato nella sua globalità e finalizzato a un risultato significativo;
- ✓ **Problem solving:** la capacità di offrire il proprio contributo alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazione con altri soggetti e articolazioni organizzative interne o con soggetti esterni ma anche la capacità di essere propositivi e di saper trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti;
- ✓ **Gestione del cambiamento:** la capacità di rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche di accettare positivamente il cambiamento;
- ✓ **Gestione delle relazioni interpersonali:** la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in diverse situazioni o con diverse persone;
- ✓ **Apprendimento e trasferimento della conoscenza:** la capacità di favorire la circolazione delle informazioni, ma anche l'interesse dimostrato a migliorarsi.

Dunque, ciò che il valutatore deve considerare sono gli esiti dei comportamenti sul lavoro, collegando la valutazione delle competenze alle reali azioni messe in essere per conseguire i risultati richiesti.

Nella fase iniziale di "Assegnazione degli obiettivi" per ciascuna delle competenza individuate (5 per il personale delle Aree ed 8 per il personale dirigente e per i professionisti) è stato assegnato un livello atteso corrispondente a 2, 3 o 4; per ciascuno di questi livelli è stato descritto il comportamento organizzativo o atteggiamento che ci si aspettava dal valutato in rapporto al ruolo e agli obiettivi da raggiungere.

Nella fase di **Verifica finale** il valutatore dovrà esprimere, **per ciascuna competenza individuata**, un giudizio sintetico di risultato scegliendo tra una scala di 5 valori:

Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccedente le aspettative
--------------	-----------------------	----------	------------------	--------------------------

Per chiarire meglio questa scala di valori, nello schema che segue viene rappresentato il significato intrinseco di ogni singolo giudizio, abbinando a ciascuno di essi il corrispondente punteggio che il Sistema calcolerà in automatico.

GIUDIZIO	DESCRIZIONE	PUNTI
<b>NON ADEGUATO</b>	<i>Il comportamento/capacità manifestato dal valutato è assolutamente critico, contrastante con le richieste.</i>	<b>0%</b>

	<i>Questo giudizio impone al valutatore di indicarne le motivazioni nella scheda di valutazione.</i>	
<b>PARZIALMENTE ADEGUATO</b>	<i>Il comportamento/capacità manifestato dal valutato va maggiormente sviluppato. Attribuire questo giudizio non vuol dire esprimere un valore negativo alla prestazione ma solo segnalare/evidenziare che esiste un'area di miglioramento.</i>	<b>50%</b>
<b>ADEGUATO</b>	<i>Il comportamento manifestato dal valutato risponde pienamente a quello richiesto per il conseguimento degli obiettivi assegnati. Non sono presenti debolezze o criticità e il dipendente ha tutte le potenzialità per essere impiegato nella realizzazione di obiettivi ancora più sfidanti e ambiziosi.</i>	<b>100%</b>
<b>PIU' CHE ADEGUATO</b>	<i>Entrambi i giudizi stanno a significare che il comportamento manifestato dal valutato è nettamente superiore alle attese. Ciò contraddistingue limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza riscontrabili solo qualora:</i>	<b>105%<sup>1</sup></b>
<b>ECCELENTE LE ASPETTATIVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>la risorsa rappresenta un vero e proprio punto di riferimento per la struttura di appartenenza;</i></li> <li>➤ <i>siano stati conseguiti obiettivi o realizzati progetti particolarmente sfidanti e qualificanti che vanno oltre la normale prestazione lavorativa richiesta al dipendente;</i></li> <li>➤ <i>nelle altre competenze oggetto di valutazione il valutato deve aver riportato un giudizio non inferiore ad "Adeguato".</i></li> </ul> <p><i>Questi giudizi di eccellenza impongono al valutatore di indicarne le motivazioni nella scheda di valutazione.</i></p>	<b>120%<sup>2</sup></b>

**Ovviamente tali giudizi devono riferirsi al grado di raggiungimento del valore target assegnato al dipendente nella fase iniziale (2 o 3 o 4) e non al possesso in termini assoluti della capacità.**

Così, ad esempio, rispetto a un valore atteso pari a 2 è sempre possibile esprimere non solo un giudizio di non adeguatezza o di adeguatezza, ma anche una valutazione più che adeguata o eccedente le aspettative.

Il Sistema calcolerà la media dei singoli valori assegnati e, dopo aver riproporzionato il risultato ottenuto in base al "peso", genererà automaticamente il **Punteggio totale delle Sezione Competenze**.

Nell'ipotesi in cui per tutte le competenze sia stato espresso un giudizio corrispondente ad "Adeguato" il punteggio che il dipendente può ottenere è quello massimo previsto per questa Sezione della scheda. Ossia: **50 punti** per il personale non titolare di PO, **40 punti** per il personale titolare di PO, **20 punti** per i dirigenti e **30 punti** per i professionisti.

<sup>1</sup>Per il personale titolare di P.O. il valore di 105% è riparametrato su un valore corrispondente a **106,25%**.

<sup>2</sup>Per il personale titolare di P.O. il valore di 120% è riparametrato su un valore corrispondente a **125%**.

Tornando all'esempio del personale non Titolare di PO:

- ✓ Se 4 competenze vengono giudicate "adeguate" e 1 "parzialmente adeguata" il punteggio ottenuto sarà:  
 **$(100\% + 100\% + 100\% + 100\% + 50\%) : 5(\text{competenze}) \times 50\% (\text{Peso Sezione}) = 45 \text{ punti}$**
- ✓ Se 3 competenze vengono giudicate "adeguate" e 2 "parzialmente adeguate" il punteggio ottenuto sarà:  
 **$(100\% + 100\% + 100\% + 50\% + 50\%) : 5(\text{competenze}) \times 50\% (\text{Peso Sezione}) = 40 \text{ punti}$**
- ✓ Se 2 competenze vengono giudicate "adeguate" e 3 "parzialmente adeguate" il punteggio ottenuto sarà:  
 **$(100\% + 100\% + 50\% + 50\% + 50\%) : 5(\text{competenze}) \times 50\% (\text{Peso Sezione}) = 35 \text{ punti}$**

E così via, secondo valori costanti che riconoscono 10 punti per ogni competenza giudicata adeguata, 5 punti per ogni competenza parzialmente adeguata, 0 punti per ogni competenza non adeguata.

Ovviamente per il titolare di PO tale valore costante scende a 8 punti per ogni competenza giudicata adeguata e 4 punti per ogni competenza parzialmente adeguata, dal momento che diverso è il peso riconosciuto a questa Sezione (**40**).

In casi del tutto particolari il punteggio può salire fino a **60 punti** (24 punti per i dirigenti e 36 punti per i professionisti) qualora siano stati espressi giudizi di eccellenza.

Al fine di garantire la massima trasparenza o oggettività, la valutazione delle singole competenze organizzative o manageriali, che il valutatore effettua in sede di Verifica finale, può essere **integrata** da una sintetica relazione contenente **gli elementi concreti e rilevanti** atti a comprovare la specifica valorizzazione delle capacità esaminate.

Tale relazione assume particolare rilievo, **e quindi carattere obbligatorio**, nei casi in cui la valutazione della singola competenza non sia adeguata al ruolo ovvero qualora ecceda le aspettative.

### 3. IL PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE

I punteggi ottenuti nelle diverse Sezioni della scheda, sommati tra loro, determinano il valore complessivo della prestazione, ossia un **punteggio sintetico finale di valutazione** del livello individuale di performance conseguita.

Questo risultato è visualizzabile nella Sezione della scheda dedicata al "Punteggio finale e Note".



E' un valore espresso in punti da **0 a 100**. Solo casi rari ed eccezionali possono fare ipotizzare risultati superiori a 100 e fino a un massimo di **110** punti (104 per i dirigenti, 106 per i professionisti).

Analizziamo i punteggi estremi di questa scala di giudizi.

Come già accennato le valutazioni superiori a 100 possono verificarsi solo qualora il valutato raggiunga livelli di eccellenza nelle competenze professionali, a fronte di risultati brillanti e nettamente superiori alle aspettative. Queste valutazioni eccellenti dovrebbero essere contenute, e riguardare, nell'Istituto, un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentative di tutti i valutati.

*Ad esempio, un dipendente che nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione di elevato livello quali - quantitativo, caratterizzata anche dalla ricerca di soluzioni innovative, ovvero abbia realizzato progetti particolarmente sfidanti e qualificanti per la struttura di riferimento.*

Per contro sono sicuramente da considerare completamente **negativi** i punteggi pari o inferiori a **50 punti**. Secondo la metodologia appena esaminata ciò può accadere nell'ipotesi in cui il valutato non abbia raggiunto neppure il 50% degli obiettivi assegnati. In questo caso siamo in presenza di prestazioni individuali assolutamente critiche e, come vedremo più avanti, il sistema premiante prevede che al dipendente non spetti alcuna quota di salario accessorio collegato alla performance individuale.

Inoltre, in presenza di prestazioni individuali assolutamente inadeguate il dirigente valutatore potrà decidere di proporre anche una decurtazione o la non erogazione del compenso relativo alla performance organizzativa, in quanto il contributo del valutato al raggiungimento del risultato aziendale è stato poco significativo, se non addirittura nullo.

Ma da 51 a 100 punti esistono tutta una scala di valutazioni sulla quale è opportuno soffermarci.

Sarebbe infatti alquanto limitativo considerare il punteggio 100 come unico risultato positivo; spesso si è tentati di attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore, evitare problemi e non creare squilibri o discriminazioni all'interno della struttura.

In realtà a partire da **51 e fino a 99 punti** il riconoscimento dato al valutato va considerato sempre positivo e spesso vi sono solo sfumature o diversi livelli di prestazione che devono essere evidenziate per aiutare le persone a capire dove si è lavorato in modo adeguato e dove invece si può ancora migliorare.

Se questa differenziazione non avvenisse sarebbe un danno per lo stesso valutato che si vedrebbe attribuita una valutazione appiattita e non troverebbe elementi per crescere ulteriormente. Altro errore da evitare è quello di pensare che valutazioni inferiori a 100 siano da considerare indistintamente mediocri. Come se mediocre sia sinonimo di medio. Tra i due termini esiste invece

una profonda differenza: il mediocre non apporta alcun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti.

Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che può indurre i valutatori ad attribuire punteggi uniformi ed elevati a tutti i collaboratori.

In ogni organizzazione la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala, ossia dai **70 ai 95** punti. Non sono, infatti i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità sostanzialmente rispondente al proprio compito.

In coerenza con questi principi, come vedremo meglio più avanti, il sistema premiante del personale delle aree prevede che già a partire dai 70 punti vi sia il riconoscimento di almeno il 90% del compenso correlato alla performance individuale.

Può anche accadere che in presenza di obiettivi totalmente raggiunti, il punteggio ottenuto nella scheda possa essere molto diverso perché inevitabilmente diverse sono le capacità, abilità e attitudini agite dai valutati per conseguire i risultati. Il valutatore, attraverso il giudizio sulle competenze, deve saper cogliere tali differenze, identificando le eventuali criticità o parziali inadeguatezze comportamentali e, quindi, le possibili aree di miglioramento.

Se si operasse un'analisi poco attenta delle competenze, nell'erroneo convincimento che in presenza di obiettivi raggiunti anche le correlate competenze debbano essere considerate necessariamente adeguate, la stessa valutazione sarebbe distorta: il valutato non percepirebbe il significato reale della propria prestazione e perderebbe l'opportunità di conoscerne i punti di forza o di debolezza.

Non dimentichiamo che uno degli scopi della valutazione è proprio quello di **orientare i comportamenti dei singoli verso lo sviluppo e la crescita delle professionalità.**

Sulla base di queste considerazioni, si è ritenuto opportuno non vincolare la "**capacità di valutare**" (ambito di valutazione riservato alla dirigenza) al rispetto di rigidi range o algoritmi ma piuttosto confidare nell'impegno di ciascun valutatore ad esprimere al meglio le proprie capacità gestionali anche attraverso una corretta differenziazione dei giudizi, facendo sì che i valutati percepiscano l'equità distributiva degli incentivi, in relazione all'organizzazione e al loro personale contributo.

Per questo i parametri che i valutatori dovranno rispettare sono sostanzialmente due:

- ✓ i punteggi superiori a 100 non potranno riguardare più del 10% del personale di competenza;
- ✓ i punteggi pari a 100 non potranno riguardare più del 50% del personale di competenza.

L'ambito di valutazione riservato alla "capacità di valutare" della dirigenza verrà consuntivato in automatico dal Sistema a valle del processo di valutazione (ossia quando tutti i valutatori hanno convalidato le schede di propria competenza) e terrà conto degli eventuali scostamenti delle valutazioni effettuate rispetto ai due parametri sopra indicati.

Più ci si discosta da tali regole più scenderà il punteggio massimo ottenibile per questa Sezione della scheda, come riportato nella seguente tabella.

<b>PERCENTUALE RISULTATO CAPACITA' DI VALUTARE (per i dirigenti)</b>	<b>0</b>	<i>Se la percentuale di differenziazione dei giudizi è uguale o &lt; 20% (capacità non adeguata)</i>
	<b>In proporzione al punteggio ottenuto</b>	<i>Se la percentuale di differenziazione dei giudizi è compresa tra il 21% ed il 90% (capacità parzialmente adeguata)</i>
	<b>100%</b>	<i>Se la percentuale di differenziazione dei giudizi è compresa tra il 91% ed il 100% (capacità adeguata)</i>

Il calcolo del punteggio finale può essere temperato dal giudizio del valutatore che dovrà tenere in ogni caso conto dell'entità, in termini numerici e qualitativi, delle valutazioni effettuate dal dirigente valutato.

#### 4. GLI ASPETTI PROCEDURALI DELLA VALUTAZIONE

Tenendo conto dei criteri sopra esposti, al fine di assicurare coerenza nella formulazione dei giudizi, è opportuno che ciascun dirigente predisponga, in fase di Verifica finale, **un'ipotesi di valutazione**.

In questa fase le pre-valutazioni sono ancora riservate e non portate a conoscenza dei dipendenti. E' infatti molto importante che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, contestualizzi la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori.

Successivamente le schede (salvate ma non ancora convalidate) formeranno oggetto di **un tavolo di analisi a livello di singola Direzione Regionale e di singola Direzione Centrale**. A tal fine, ciascun valutatore potrà estrapolare dal Sistema specifici reports che forniranno una sintesi dei punteggi elaborati con riferimento ai singoli valutati di propria competenza e con disarticolazione dei risultati per i diversi ambiti di valutazione.

Il Dirigente Generale di riferimento (che ha la responsabilità di supervisione complessiva del processo e di armonizzazione dei criteri applicati), in presenza di tutti i suoi dirigenti, verifica la coerenza delle valutazioni espresse e della metodologia adottata in una logica di confronto e di equità interna alla sua struttura. Ha, Inoltre, la possibilità di fornire indirizzi e suggerimenti traendo egli stesso spunti per valutare le capacità espresse dai valutatori; si ricorda che la valutazione dei propri collaboratori è una delle più importanti competenze manageriali su cui sono valutati i dirigenti stessi.

Al termine di questi incontri ciascun dirigente formalizzerà le proprie valutazioni **invitando i valutati ai colloqui prima della convalida definitiva della scheda**.

Il **colloquio finale** rappresenta l'occasione centrale per esaminare quanto successo nel corso dell'anno precedente e prendere reciproci impegni per il futuro.

Obiettivo del colloquio finale di valutazione è ottenere un coinvolgimento sulla possibilità di migliorare. Per questo il colloquio dovrà focalizzarsi su quattro momenti fondamentali:

- **analisi** di azioni, fatti e risultati;
- **bilancio** della prestazione nel suo insieme;
- **diagnosi** per individuare i fattori che hanno influenzato la prestazione;
- **piano di miglioramento**.

E' consigliabile effettuare i colloqui con tutti i valutati, indipendentemente dal punteggio ottenuto nella scheda. Tuttavia, lo stesso assume **carattere obbligatorio** qualora si dovessero riscontrare delle criticità o necessità di approfondimenti o, comunque, nei casi in cui il risultato finale non sia stato pienamente raggiunto.

Durante il colloquio il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore, esprimendo anche un eventuale dissenso sulla valutazione, che dovrà essere annotato sulla scheda negli appositi spazi dedicati (Colloquio finale con il valutato/Note sulla valutazione finale).

In tutti i casi, il processo di valutazione si **conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo da parte del dirigente valutatore** il quale, una volta inserite le eventuali motivazioni e le azioni di miglioramento concordate, procede alla **convalida della scheda**.

Una e-mail generata in automatico dall'applicativo informatico informerà il valutato che si è conclusa la fase di Verifica Finale e che la scheda è disponibile nell'Area Riservata "*Sistema valutazione performance individuale*" per la visualizzazione e la stampa.

## 5. ESITI DELLA VALUTAZIONE E COMPENSI

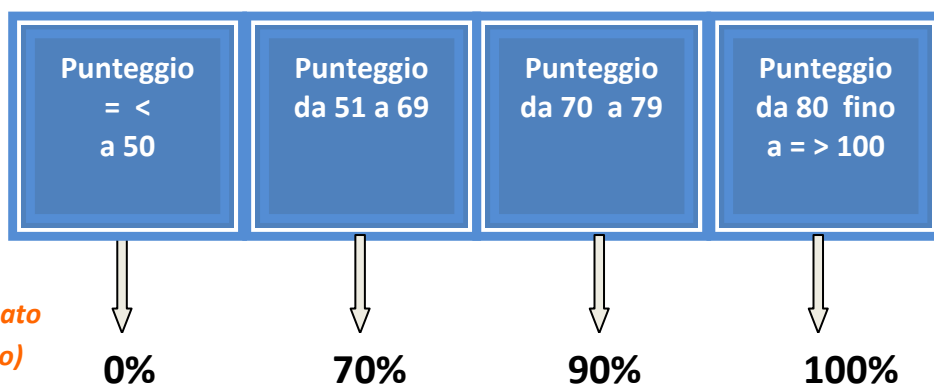
L'ipotesi di Contratto Integrativo di Ente 2011 sottoscritta in data 8.11.2011 destina, nell'ambito del **Fondo per il personale delle aree**, una quota di risorse per il finanziamento della **Performance organizzativa** ed un'altra per remunerare **merito e impegno individuale**.

La prima, che è la quota prevalente, prende in considerazione la performance complessiva della struttura di appartenenza del dipendente e verrà ripartita sulla base dei criteri fino ad oggi vigenti; la seconda è collegata in modo specifico alla qualità della prestazione individuale.

In coerenza con i criteri esposti nei precedenti paragrafi, i compensi destinati a remunerare merito e impegno individuale verranno attribuiti **ai dipendenti delle aree** sulla base del punteggio raggiunto nella scheda di valutazione prevedendo le seguenti fasce retributive:

*Valutazione finale*

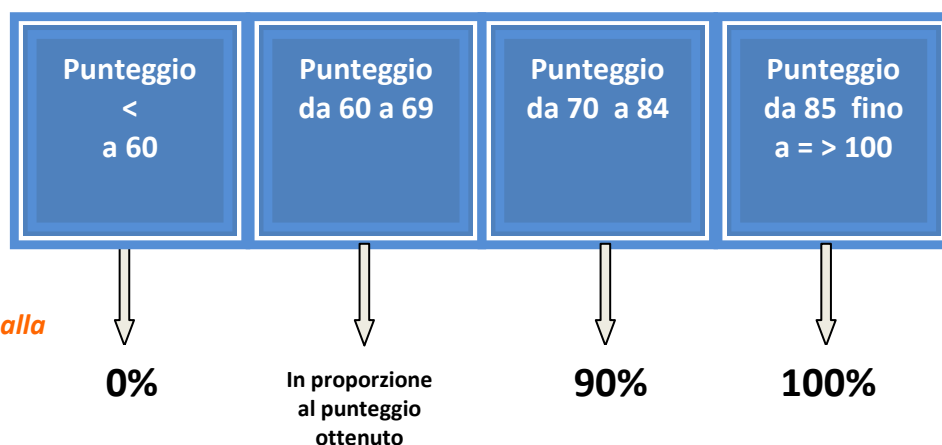
*Quota di incentivo collegato alla P.I.(merito e impegno)*



Analogamente l'ipotesi di Contratto Integrativo di Ente 2011 per il **personale dirigente** collega il 30% della quota di retribuzione di risultato loro spettante al punteggio ottenuto nella scheda di valutazione, secondo i seguenti range:

*Valutazione finale*

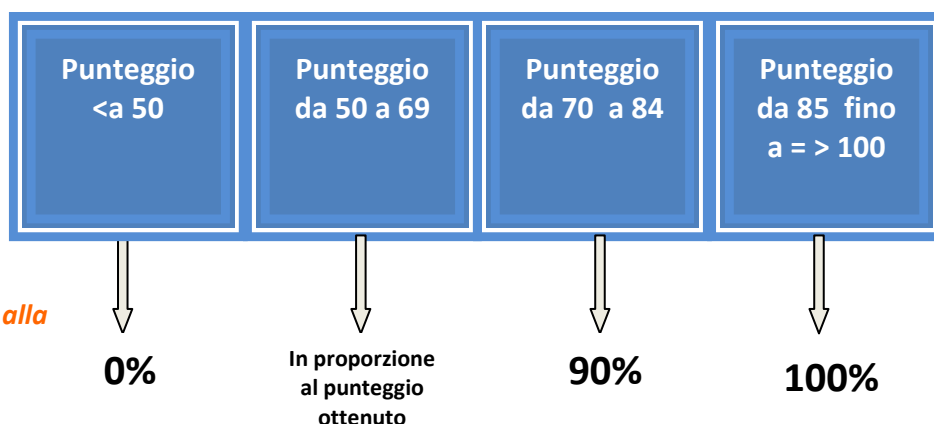
*30% della quota relativa alla Retribuzione di risultato*



L'art. 14 del medesimo Contratto, nella Sezione dedicata ai **professionisti**, stabilisce che il 15% della quota di retribuzione di risultato loro spettante è collegata al merito e all'impegno individuale; tale quota viene corrisposta in relazione ai punteggi ottenuti nella scheda di valutazione, tenendo conto dei seguenti criteri:

*Valutazione finale*

*15% della quota relativa alla Retribuzione di risultato*



\*\*\*\*\*

Si ribadisce che l'accesso al Sistema per la fase di "Verifica finale" sarà disponibile sulla intranet dell'Istituto a partire dal prossimo **29 dicembre e fino al giorno 28 febbraio 2012 .**

Si invitano i dirigenti a rispettare i termini di cui al Paragrafo 1 della presente per **convalidare tutte le schede** di competenza. Un eventuale ritardo, in questa ultima fase del processo, potrebbe comportare per gli Uffici della Direzione Centrale Risorse Umane, l'impossibilità di predisporre il puntuale pagamento dei saldi relativi alle quote di salario accessorio 2011 collegato alla performance individuale.

Sarà competenza della scrivente Direzione supportare i dirigenti valutatori anche durante questa fase di Verifica finale dei risultati. Per l'assistenza che si riterrà necessaria è possibile sempre utilizzare l'indirizzo di posta elettronica "*HelpDesk Sistema valutazione performance individuale*", nonché consultare i manuali tecnici disponibili sulla "*Homepage*" della procedura informatica.

Si ricorda, infine, che il Sistema di valutazione prevede anche l'attivazione di specifiche procedure per la gestione delle controversie qualora, in sede di Verifica finale dei risultati, possano sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Con successiva nota verranno impartite al riguardo le istruzioni cui attenersi affinché le parti possano raggiungere un accordo.

IL DIRETTORE GENERALE  
*f.to Massimo Pianese*

## CASI PARTICOLARI

### *Cessazioni*

---

Nella fase di Verifica finale le schede del personale cessato dal servizio a qualunque titolo (pensionamento, esonero, decessi, fine periodo di comando con rientro nell'amministrazione di provenienza) non saranno più visualizzabili a Sistema. Queste schede sono state salvate e archiviate dalla Direzione Centrale Risorse Umane.

Per questo personale il dirigente dovrà effettuare una valutazione extra sistema (per il periodo di servizio effettivamente prestato), considerato che una quota relativa al salario accessorio 2011 sarà comunque collegata alla performance individuale.

A tal fine il dirigente responsabile dovrà segnalare all'*HelpDesk* esclusivamente i nominativi dei dipendenti per i quali è sua intenzione attribuire un punteggio finale di valutazione inferiore ad 80 punti.

La competente D.C. Risorse Umane renderà nuovamente disponibili tali schede per completarne l'elaborazione.

Dal momento che nei confronti di questo personale non si potrà procedere al colloquio finale, il valutatore comunicherà all'interessato la propria valutazione; una copia della scheda andrà trasmessa alla D.C. Risorse Umane- Ufficio Relazioni Sindacali.

### *Assunzioni durante l'anno e mobilità in entrata*

---

Il dirigente procederà alla valutazione del personale neo assunto solo nel caso in cui il periodo di valutazione risulti superiore a tre mesi. In caso di periodo inferiore il dirigente non sarà tenuto a compilare la scheda, ma si limiterà a segnalare l'evento nel campo note (qualora non l'avesse già indicato nelle precedenti fasi). Sarà competenza della DCRU concludere la procedura di convalida della scheda.

### *Congedo per maternità, paternità, parentale*

---

*“ I periodi di congedo per maternità, paternità e parentale non vengono considerati ai fini della valutazione della performance individuale” (art.9, c. 3, del D.lgs. n. 150/2009).*

- Congedo per tutto il periodo di riferimento: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta; sarà competenza della DCRU concludere la procedura di convalida.



- Congedo per parte del periodo di riferimento: si valuta per il periodo di servizio del valutato solo qualora sia superiore a tre mesi nel corso dell'anno. In caso di assenza nella fase di verifica finale di tali dipendenti, non essendo possibile effettuare un colloquio, la scheda dovrà comunque essere formalizzata utilizzando il sistema informatico (nel caso in cui il personale assente abbia richiesto l'accesso alla p.e. e alla intranet da casa) o con altro mezzo.

In entrambi i casi, nel campo note della scheda, andranno annotati l'evento e il periodo cui si riferisce la valutazione.

### *Personale in malattia/aspettativa/sospensione dal servizio*

---

- Eventi che riguardano tutto il periodo di riferimento: anche in queste fattispecie non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. Sarà competenza della DCRU concludere la procedura di convalida;
- Eventi che riguardano parte del periodo di riferimento: si valuta per il periodo di effettivo servizio del valutato solo qualora sia superiore a tre mesi. In caso di assenza nella fase di verifica finale di tali dipendenti, non essendo possibile effettuare un colloquio, la scheda dovrà comunque essere formalizzata utilizzando il sistema informatico (nel caso in cui il personale assente abbia richiesto l'accesso alla p.e. e alla intranet da casa) o con altro mezzo.

In entrambi i casi, nel campo note della scheda, andranno annotati l'evento e il periodo cui si riferisce la valutazione.

### *Trasferimenti ad altra struttura nel corso dell'anno*

---

Nell'ipotesi in cui un dipendente nel corso dell'anno sia stato trasferito da una unità organizzativa ad un'altra o sia stato assegnato temporaneamente ad altra struttura, la valutazione della prestazione sarà effettuata dal nuovo dirigente di riferimento; quest'ultimo dovrà raccordarsi con il precedente dirigente responsabile al fine di acquisire, nella formulazione del giudizio finale di valutazione, anche i risultati conseguiti dal valutato nel periodo pregresso.

Si dovrà specificare nelle note della scheda il caso che ricorre (trasferimento).

## LINEE GUIDA PER IL VALUTATORE

Questo allegato è rivolto particolarmente ai valutatori affinché possano ricevere il necessario supporto per gestire in modo efficace il processo di valutazione.

Come già accennato in premessa, l'equità nella valutazione trova il suo fondamento su criteri e metodologie quanto più possibili condivisi e omogenei, al fine di evitare che i valutatori, possano assumere comportamenti diversi nella concreta applicazione del Sistema.

Proprio allo scopo di creare un "senso comune" del valore della valutazione, lo scorso mese di settembre, l'Ente ha organizzato un apposito **corso di formazione** rivolto a tutti i dirigenti con l'obiettivo specifico di apprendere gli elementi di comunicazione e percezione interpersonale associati ai temi della valutazione. Questo percorso formativo, tenuto da docenti esterni esperti di processi aziendali, di comunicazione e di psicologia del lavoro, oltre a fornire uno sguardo d'insieme, si è particolarmente concentrato sulla progettazione del colloquio di valutazione (il percorso logico da seguire, i messaggi essenziali da trasmettere per aumentare il livello di trasparenza e per qualificare la relazione valutato/valutatore, gli errori da evitare nella valutazione, ecc.).

Non appare opportuno, in questa sede, ritornare su argomenti già trattati, ma può essere importante fornire alcune semplici linee guida e suggerimenti per una corretta formulazione dei giudizi nonché un elenco dei più comuni errori che, se non controllati, potrebbero inficiare il risultato della valutazione.

### **L'APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE**

E' bene ricordare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente il giudizio tenendo conto che **l'oggetto della valutazione non è la persona**, ma le *modalità* e le *capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i livelli "attesi" e quelli "raggiunti", e riguarderà esclusivamente il periodo oggetto di valutazione.

Nella Valutazione degli Obiettivi ciò è più semplice, perché si basa su dati oggettivi: la differenza fra i risultati attesi e risultati effettivi è facilmente rintracciabile dai documenti di programmazione delle attività, dal controllo di gestione, dal funzionamento di un servizio o di un ufficio.

Lo stesso non si può dire riguardo alla Valutazione delle Competenze dove indubbiamente elementi più soggettivi, come personalità e carattere, giocano un ruolo fondamentale. A questo proposito è utile ricordare: i comportamenti organizzativi entrano in gioco solo in quanto mezzo attraverso il quale passa il lavoro. Personalità e carattere sono elementi importanti, ma strumentali al compimento del lavoro.

Per riprendere un esempio già proposto, di una prestazione legata alle capacità “Lavoro di gruppo/fare squadra” ciò che si deve valutare del soggetto non è il carattere (introverso/estroverso) quanto la sua capacità di condividere il lavoro.

### **IL COLLOQUIO FINALE**

E' fondamentale per il valutatore comprendere l'importanza che riveste il momento del colloquio nel sistema di valutazione, poiché **la comunicazione è la leva più importante per la crescita delle persone.**

Per questo motivo, i colloqui tra Valutatore e Valutato rappresentano il momento fondante dell'intero processo. Non si tratta dunque di un processo unidirezionale in cui il valutato in qualche modo “subisce” la valutazione.

Al contrario, il colloquio valutatore/valutato è un momento dialettico in cui il processo è per lo più “condiviso”, attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

E' dunque un momento di comunicazione e di sviluppo, che si basa sulla capacità del valutatore di instaurare una “comunicazione efficace” col valutato generando in lui un “processo di feedback”.

Nel colloquio finale il valutatore ed il valutato hanno dunque la possibilità di ragionare congiuntamente l'esito della valutazione finale e concordare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili.

Nella conduzione del colloquio può essere utile attenersi alle seguenti indicazioni:

- il colloquio non va improvvisato, ma preparato e finalizzato;
- preparare almeno una traccia delle azioni di miglioramento da proporre;
- può essere utile chiedere il supporto del responsabile diretto qualora non si abbia diretta conoscenza del lavoro del valutato;
- si deve fare riferimento a fatti concreti accaduti nel periodo di riferimento;
- è importante assumere un atteggiamento di disponibilità ed ascolto;
- vanno annotati i contenuti del colloquio e gli impegni presi;
- è fondamentale predisporre tutta la documentazione necessaria ai colloqui.

## **ERRORI DA EVITARE NELL'ATTEGGIAMENTO VALUTATIVO**

Il valutatore, per esprimere una valutazione il più possibile corretta ed equilibrata, dovrebbe fare attenzione a non incorrere in una serie di imprecisioni ed inesattezze. A tal fine si riporta un quadro di sintesi dei più frequenti errori quale ulteriore spunto di riflessione.

**Influenza dei sentimenti personali.** Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di una rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e dei risultati raggiunti o meno da un collaboratore.

**Influenza dei giudizi precedenti.** Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.

**Effetto della persona simile a me.** In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.

**Condizionamento della posizione/del ruolo.** Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata.

**Effetto alone.** Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve fare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio. In genere ciò accade quando i soggetti che devono essere valutati sono poco conosciuti al valutatore.

**Tendenza mediana.** Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.

**Effetto primary e recency.** Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni (primary) o da quelle ricevute per ultime (recency), non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.

**Errore di generosità.** Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al valutato.

**Effetto pregiudizio.** Si ha quando le valutazioni vengono basate su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, sindacali, ecc.