

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA ALLA LUCE DEL NUOVO CCNL DELL'AREA COMPARTO

**A.O. Ordine Mauriziano  
Alberto Casella**

**12 febbraio 2020**

## DI COSA PARLIAMO

- Evoluzione del concetto di valutazione delle performance nelle PA
- Soggetti e strumenti del processo di valutazione
- L'applicazione del Contratto Integrativo dell'A.O. Ordine Mauriziano
- Dibattito e discussione

## Performance organizzativa e performance individuale

- Cosa si intende per Performance?

*"la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita"*

(\*) definizione dal sito della Funzione Pubblica

**La performance nella PA**

## Performance organizzativa e performance individuale

- Il Decreto Brunetta (D.Lgs. 150/2009 s.i.m.)
  - Il Decreto Brunetta si occupa di misurazione, valutazione e trasparenza della performance nell'ottica incentivante di un'attività amministrativa rivolta al perseguimento dei risultati ed al miglioramento dei servizi e delle prestazioni
  - art. 2: delinea la finalità di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi e individua, quale strumento per il perseguimento dell'obiettivo, la valorizzazione dei risultati e della **performance individuale e organizzativa**

**La performance nella PA**

## Performance organizzativa e performance individuale

- Il Decreto Brunetta (D.Lgs. 150/2009 s.i.m.)
  - Art. 3: individua i principi informatori del sistema di misurazione e valutazione della performance
    - A) la valutazione della performance deve abbracciare:
      - l'organizzazione amministrativa nel suo complesso,
      - le singole unità organizzative ed i centri di responsabilità
      - i singoli dipendenti pubblici
    - B) deve comunque essere garantita la trasparenza in ordine alle informazioni che riguardano la misurazione e valutazione della performance

**La performance nella PA**

## Performance organizzativa e performance individuale

- Il Decreto Brunetta (D.Lgs. 150/2009 s.i.m.)
  - Art. 4: per attuare i principi dell'art. 3, ogni PA sviluppa il proprio Ciclo di Gestione della Performance, articolato in:
    - definizione e assegnazione degli obiettivi, con i relativi indicatori
    - monitoraggio in corso di esercizio con eventuali interventi correttivi
    - misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
    - utilizzo dei sistemi premianti
    - rendicontazione dei risultati, all'interno ed all'esterno dell'organizzazione

**NB: ogni incentivo economico connesso al merito può essere concesso al pubblico dipendente solo sulla base dei nuovi criteri di valutazione della performance**

**La performance nella PA**

## Performance organizzativa e performance individuale

Art. 7 D.Lgs. 150/2009: Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale

- La valutazione della performance organizzativa
  - esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini
  - può quindi fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa e/o al gruppo di lavoro

**La performance nella PA**

## Performance organizzativa e performance individuale

Art. 7 D.Lgs. 150/2009: Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale

- La valutazione della performance individuale
  - esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi
  - La performance individuale può essere collegata agli obiettivi della struttura (enucleando il contributo specifico richiesto al singolo), o può fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura

**La performance nella PA**

## Obiettivi e finalità generali di un sistema di valutazione

- valorizzare le competenze individuali
- assegnare incarichi ai collaboratori
- far crescere professionalmente i collaboratori
- elevare i livelli di motivazione (è soddisfatto il naturale bisogno di ogni individuo di disporre di un ritorno sulla propria prestazione, che gli permetta di conoscere meglio le proprie capacità e potenzialità)
- evidenziare chiaramente le necessità formative individuali
- individuare il potenziale individuale
- segnalare la presenza di aree critiche nell'ambito della struttura organizzativa
- agevolare la comunicazione fra gli attori del processo di valutazione

NB: distribuire le risorse economiche destinate al risultato/produttività, NON dovrebbe essere una finalità del sistema ma una sua conseguenza "accessoria"

**La valutazione individuale**

- scopo della valutazione: individuare le eventuali divergenze fra comportamenti e risultati attesi e quelli effettivamente realizzati
- alternative:
  - si valuta il "cosa": risultato raggiunto, output della produzione
  - si valuta il "come": caratteristiche soggettive degli individui
  - valutazioni "miste": risultati, azioni e comportamenti

**La valutazione individuale**

# Tipologie di prestazione oggetto di valutazione

- **comportamenti manifestati:**
  - principio della rispondenza dell'azione individuale a codici di comportamento ritenuti strumentali al raggiungimento delle finalità dell'organizzazione
  - si rischia di perdere di vista l'obiettivo finale
- **risultati conseguiti:**
  - filosofia del Management By Objectives (MBO): è lasciata all'autonomia decisionale dell'operatore la scelta delle azioni ritenute più idonee al raggiungimento degli obiettivi
  - è difficile racchiudere attività complesse in un sistema rigido di obiettivi misurabili
- **conoscenze acquisite:**
  - si tende a rilevare l'effetto dell'apprendimento sul livello delle capacità dei soggetti valutati
  - l'esigenza è quella di valutare non tanto su ciò che si è conseguito, quanto su ciò che si è appreso

**La valutazione individuale**

- livelli di responsabilità: un sistema di valutazione non può essere utilizzato in maniera uniforme ai vari livelli gerarchici
  - top management/dirigenti: risultato finale ⇒ è richiesta l'adesione alle strategie aziendali
  - livelli intermedi (media discrezionalità): connessioni molteplici fra le responsabilità individuali ⇒ caratteristiche soggettive degli individui (singolo apporto più che risultato finale)
  - livelli bassi (scarsa discrezionalità): l'articolazione organizzativa è il fattore critico ⇒ disponibilità individuale e collaborazione reciproca

**La valutazione individuale**

- Valutato
- Valutatore ( = chi conosce nel dettaglio l'attività svolta dal soggetto valutato)
- Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

**I soggetti del sistema di valutazione**

# Organismo Indipendente di Valutazione

- Art. 14 D.Lgs. 150/2009: ogni PA si dota di un OIV con il compito di gestire e monitorare il sistema di valutazione della performance. In particolare l'OIV:
  - valida la Relazione sulla performance (in cui sono evidenziati a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi assegnati per l'anno precedente)
  - monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione
  - garantisce la correttezza dei processi di valutazione e dell'utilizzo dei premi economici
  - promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi sulla trasparenza
- l'OIV di norma è costituito in forma collegiale con 3 componenti scelti, in base ad una procedura ad evidenza pubblica, fra esperti in materie economiche e gestionali iscritti in un apposito Elenco nazionale

NB: l'OIV di fatto funziona come organismo valutatore di II istanza per quanto riguarda il processo di valutazione individuale del personale

**I soggetti del sistema di valutazione**

- scheda: documento formale in cui vengono indicate le fasi fondamentali del processo, quali l'assegnazione degli standard / obiettivi e la valutazione finale
- procedura: documento organizzativo in cui vengono specificati i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nelle varie fasi
- manuale: documento addestrativo per il corretto utilizzo del sistema di valutazione da parte sia del valutatore che del valutato
- comunicazioni aziendali: messaggi da parte aziendale su finalità e funzionamento del sistema, al fine di trasmettere l'orientamento culturale alla base del processo

## **Gli strumenti del sistema di valutazione**

- formazione dei valutatori: attività di istruzione utilizzata per ribadire gli obiettivi del sistema, per apprendere metodologie organizzative e per gestire le aree più caratteristiche dell'attività
- sistemi di controllo del processo: attività svolta a livello dirigenziale e di area competente alla gestione delle risorse umane per garantire il corretto utilizzo del sistema di valutazione attraverso analisi, verifiche e tarature del processo
- procedura informatica: applicativo informatico in grado di gestire il processo di valutazione

**Gli strumenti del sistema di valutazione**

## Le fasi del processo di valutazione

Inizio dell'anno

pianificazione della prestazione:

revisione congiunta dei contenuti del ruolo (compiti e risultati)

accordo sulle attese di prestazione

**Il processo di valutazione**

## Le fasi del processo di valutazione (segue)

Nel corso dell'anno

osservazione della prestazione:

raccolta dei dati ed informazioni

feedback informali:

verifiche congiunte sull'andamento della prestazione

revisioni - modifiche

**Il processo di valutazione**

## Le fasi del processo di valutazione (segue)

Al termine dell'anno

colloquio di valutazione:

confronto responsabile – dipendente

ufficializzazione della valutazione (scheda)

**Il processo di valutazione**

## Le criticità del processo di valutazione individuale (\*)

- una distinzione non sempre esplicita ed immediata fra performance organizzativa ed individuale
- un limitato ricorso ad alcuni elementi rilevanti del processo di valutazione della performance individuale (ad esempio: i colloqui di feedback)
- un limitato impiego di strumenti quali i Dizionari dei comportamenti attesi o i meccanismi di calibrazione ex ante ed ex posto (meccanismi di omogeneizzazione per ottenere modus operandi condivisi)
- una scarsa differenziazione delle valutazioni

(\*) DFP: *Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale* (n. 5 – 12.2019)

**Il processo di valutazione**

## Il valutatore: possibili orientamenti

atteggiamento punitivo: si accusano comportamenti del valutato e si ripristina la propria autorità di ruolo

atteggiamento critico: si ricercano le cause dei problemi e le possibili azioni per migliorarle

atteggiamento di sviluppo: si riconoscono i punti di forza e le azioni possibili per sviluppare il collaboratore

atteggiamento collusivo: si nascondono possibili problemi per salvare il rapporto capo - collaboratore

**Il colloquio di valutazione**

## Fattori di distorsione del colloquio

effetto alone: il risultato della analisi dipende dalla conoscenza che il responsabile ha del proprio collaboratore

standardizzazione: uniformazione del risultato dell'analisi per ciascuna capacità e conoscenza posseduta

slittamento: l'analisi si sposta su valori crescenti in relazione ad incontri successivi

appiattimento: tendenza ad utilizzare acriticamente il "valore centrale", con il rischio di arrivare ad una valutazione squilibrata del contributo complessivo offerto dal collaboratore

**Il colloquio di valutazione**

## Fattori di distorsione del colloquio (segue)

influenza dei pregiudizi: l'analisi finale è influenzata da precedenti colloqui o da elementi che nulla hanno a che fare con la prestazione da valutare (ad esempio estrazione familiare, età, sesso)

generosità: effetto del timore di danneggiare il proprio collaboratore

risentimento: il colloquio di analisi è utilizzato come strumento punitivo rispetto a precedenti situazioni

**Il colloquio di valutazione**

## Prepararsi al colloquio: il valutatore

- Rivedere che cosa richiede il lavoro e la prestazione del proprio collaboratore per essere sicuri di saperlo bene
- Ripassare gli obiettivi e gli standard sui quali ci si è precedentemente accordati con il collaboratore; considerare anche qualsiasi annotazione si abbia sul loro conseguimento
- Ripercorrere la storia del proprio collaboratore, comprensiva di:
  - formazione;
  - esperienza;
  - qualifiche particolari o uniche;
  - lavori passati e prestazioni lavorative
- Giudicare la prestazione del proprio collaboratore in rapporto alle aspettative del periodo da valutare, applicando i fattori contenuti nella scheda di valutazione
- Notare qualsiasi variazione nella prestazione del proprio collaboratore che si ritenga opportuno discutere. Portare esempi specifici.
- Considerare le opportunità ed i limiti alla carriera che il proprio collaboratore si trova di fronte, se ce ne sono. Essere pronti a discuterne

**Il colloquio di valutazione**

## Prepararsi al colloquio: il valutato

Quali abilità richiede il mio lavoro? Fino a che punto le metto in pratica?

Che cosa mi piace di più del mio lavoro? E che cosa di meno?

Che cosa ho specificamente realizzato durante il periodo che sto valutando?

Quali obiettivi o standard non sono riuscito a raggiungere?

In che modo il mio diretto superiore potrebbe aiutarmi per migliorare il mio lavoro?

C'è qualcosa nell'operato della mia organizzazione o del mio diretto superiore che mi impedisce di raggiungere l'efficienza nella prestazione?

Quali cambiamenti potrebbero migliorare le mie prestazioni?

Il lavoro attuale sfrutta al meglio le mie capacità?

Che cosa mi aspetto di fare fra cinque anni?

Ho bisogno di maggiore esperienza o formazione in un qualsiasi aspetto del mio lavoro attuale? Cosa potrei fare in proposito?

Che cosa ho fatto dall'ultima valutazione per prepararmi ad una maggiore responsabilità?

Quali nuovi obiettivi o standard si dovrebbero stabilire per il prossimo periodo di valutazione? Quali dovrebbero essere modificati o cancellati?

**Il colloquio di valutazione**

## I CCNL della P.A. e la valutazione

- Per il personale non dirigente, le finalità contrattuali in ambito di valutazione sono abbastanza costanti:
  - condizionare l'erogazione dei premi incentivanti alla verifica degli obiettivi aziendali da parte dei Servizi di controllo interno (Organismo Indipendente di Valutazione)
  - agganciare il sistema retributivo (fasce - incentivi) alla professionalità posseduta dagli operatori

**Il quadro contrattuale**

## Il CCNL del SSN

- CCNL 2016 - 2018
  - art. 81 c.6: premi correlati alla performance organizzativa ed alla performance individuale
  - art. 82: differenziazione del premio individuale (per i «migliori valutati» è obbligatoria la maggiorazione di almeno il 30% del premio medio pro capite)
  - art. 84: risorse destinate agli obiettivi organizzativi ed individuali (almeno il 30% delle «risorse aggiuntive regionali» alla performance individuale)

**Il quadro contrattuale**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- CCIA dell'A.O. Ordine Mauriziano (22.11.2019)
  - artt. 23 – 24 – 25: assegnazione fasce retributive per il triennio 2019 – 2021 (procedure già concluse)
  - art. 29: assegnazione incarichi funzionali (procedure in corso)
  - artt. 26 – 27 – 28: sistema della performance organizzativa ed individuale

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 26: performance organizzativa ed individuale
  - ogni dipartimento/struttura procede all'analisi degli obiettivi assegnati e definisce uno specifico piano di raggiungimento da condividere con il personale interessato
  - la comunicazione degli obiettivi al personale deve avvenire con tempestività (**non oltre 30 giorni dal momento dell'assegnazione degli obiettivi alle strutture aziendali**) e con le modalità, anche formalizzate (verbalizzazione delle riunioni di dipartimento e di struttura, ecc.), ritenute più idonee al raggiungimento dello scopo
  - **tutti i dipendenti devono comunque sottoscrivere gli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro**
  - al personale che concorre alla realizzazione degli obiettivi spetta una quota base mensile differenziata per categoria e erogata per stati di avanzamento
  - annualmente, entro il mese di giugno dell'anno successivo, è inoltre erogata una quota variabile sulla base di valutazione della performance individuale operata rispetto alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 27: procedura operativa del sistema della performance organizzativa
  - le quote per stati di avanzamento sono corrisposte mensilmente in via provvisoria nelle more dell'accertamento da parte dell'OIV della percentuale di effettiva realizzazione degli obiettivi di attività assegnati alle strutture aziendali
  - la tempistica dei monitoraggi infra annuali è rimessa all'OIV
  - in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati al dipartimento/ struttura, così come attestato dall' OIV a consuntivo in relazione all'intero anno di riferimento, si procede al recupero parziale o totale della quota base mensile già percepita nel corso dell'anno
  - per gli obiettivi dipartimentali (area assistenziale) si fa riferimento alla media di realizzazione degli obiettivi assegnati al dipartimento

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 27: procedura operativa del sistema della performance organizzativa
  - per l'eventuale recupero della quota base mensile, viene ridotto il budget disponibile per la remunerazione della performance individuale con l'applicazione delle seguenti fasce:
    - fascia 95 – 100: nessun recupero
    - fascia 51 – 94: riduzione del budget PI corrispondente al mancato raggiungimento
    - fascia inferiore a 50: riduzione del 50% del budget PI + recupero totale della quota mensile
  - al personale in periodo di prova non spetta alcun trattamento di performance organizzativa e/o individuale
  - al personale a tempo determinato spetta il riconoscimento di performance organizzativa e/o individuale solo dopo 12 mesi di assunzione
  - durante l'astensione obbligatoria per maternità spetta il 100% dell'ordinaria quota mensile di performance organizzativa; nulla compete per i periodi di astensione facoltativa
  - in caso di trasferimento del dipendente ad altra struttura, il compenso è attribuito in riferimento alla struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre, sentito il Responsabile della precedente struttura

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 27: procedura operativa del sistema della performance organizzativa

### **I progetti speciali di performance individuale**

#### 1) Massimo di fascia

- beneficiari: personale già al massimo di fascia al 31.12.2018
- durata del progetto: biennale (2020 – 2021)
- importi annuali: predeterminati (vd art. 27 c. 10 lett. B)
- assegnazione: nel momento di comunicazione degli obiettivi organizzativi
- verifica: consegna agli uffici della scheda – progetto verificata insieme a quella di valutazione individuale
- pagamento annuale del progetto: giugno dell'anno successivo

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 27: procedura operativa del sistema della performance organizzativa

### **I progetti speciali di performance individuale**

#### 2) Terzo blocco delle nuove fasce

- beneficiari: personale che conseguirà la nuova fascia retributiva al 1.1.2021
- durata del progetto: annuale (2020)
- importi annuali: predeterminati (vd art. 27 c. 10 lett. C)
- assegnazione: nel momento di comunicazione degli obiettivi organizzativi
- verifica: consegna agli uffici della scheda – progetto verificata insieme a quella di valutazione individuale
- pagamento annuale del progetto: giugno 2021

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 27: procedura operativa del sistema della performance organizzativa

### **I progetti speciali di performance individuale**

#### 3) Assegni ad personam

- beneficiari: personale già titolare di assegno personale conseguente alla precedente erogazione di fascia
- durata del progetto: annuale o biennale (2020 – 2021)
- importi annuali: predeterminati (vd art. 27 c. 10 lett. D)
- assegnazione: nel momento di comunicazione degli obiettivi organizzativi
- verifica: consegna agli uffici della scheda – progetto verificata insieme a quella di valutazione individuale
- pagamento annuale del progetto: giugno dell'anno successivo

## **Il contratto integrativo del Maurizioano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 28: procedura operativa del sistema della performance individuale
    - la valutazione individuale è annuale ed è articolata in una valutazione intermedia (eventuale) ed in una valutazione finale (obbligatoria)
    - per le strutture assistenziali, è formulata dal Coordinatore sentiti il Direttore Dipsa ed il Coordinatore dipartimentale
    - per le strutture non assistenziali, è formulata dal Responsabile sentito il Coordinatore
    - **la scheda di valutazione deve essere sottoscritta dal dipendente valutato a seguito del colloquio individuale**
    - per garantire un tempo adeguato per procedere all'espletamento del colloquio finale di valutazione, gli uffici competenti trasmettono ai rispettivi Responsabili gli elenchi e le schede di valutazione entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento; le schede di valutazione sono restituite agli uffici aziendali competenti (regolarmente sottoscritte da parte del personale interessato) entro il 30 aprile
- (per il 2020: schede trasmesse ai Responsabili entro il 20 marzo e restituite compilate e sottoscritte entro il 20 maggio)**

**Il contratto integrativo del Mauriziano**

## Il Contratto Collettivo Integrativo Aziendale

- Art. 28: procedura operativa del sistema della performance individuale
  - la differenziazione del premio individuale è operata a seconda della qualità dell'apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo, attraverso l'individuazione di 5 livelli di erogazione della quota di saldo
  - il dipendente valutato che non concordi con il giudizio ricevuto può, entro 3 giorni lavorativi dall'avvenuta valutazione, presentare apposita richiesta scritta di verifica da parte dell'OIV, che si pronuncia in merito alla regolarità del processo di valutazione
  - non si procede a valutazione individuale quando oggettivamente non sia stato riscontrabile alcun contributo individuale del dipendente alla realizzazione degli obiettivi assegnati (assenza a qualsiasi titolo nel corso dell'anno solare pari o superiore all'80 % dei giorni lavorativi dovuti)

**Il contratto integrativo del Mauriziano**