

Il Sistema di Misura e Valutazione della Performance Gli incarichi di responsabilità

Incontro formativo

Marco Grassi – 24 marzo 2021

a nome del GdL

Meroni, Carletti, Cenci, Rivetti, Valente, Gramegna, Nisati,
Passeri, Nicoletto, Palmiotti. Amadei, Evangelista

indice degli argomenti

- **Richiami sul SMVP**
- La valutazione nel nuovo SMVP
- Condivisione degli obiettivi: i tempi
- Condivisione degli obiettivi: i modi
- Gli strumenti di gestione

Dal 2021 vogliamo cominciare a cambiare per le seguenti motivazioni:

- Il DFP e il MEF hanno richiesto esplicitamente che la valutazione dei dipendenti IV-VIII sia attuata nell'INFN, senza ulteriori ritardi, pena la non approvazione della parte premiale del salario accessorio
- **I sistemi di monitoraggio della performance sono sempre più diffusi nelle PA. Lo sono da anni nel privato. Essi non sono volti alla misurazione puntuale dei risultati conseguiti ma sono utilizzati per**
 - divulgare le strategie dell'Istituto per motivare e focalizzare il personale sugli obiettivi strategici
 - individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici
 - supportare l'introduzione del Lavoro Agile ordinario
 - erogare trattamenti economici accessori legati alla performance
 - attribuire progressioni economiche e di carriera
- Gestire correttamente la transizione all'applicazione di quanto previsto dalla normativa, senza renderci possibili bersaglio di scelte esterne.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

- Il documento è nella struttura attuale da **dicembre 2020**
- È stato presentato alle **OOSS**, alcuni commenti sono stati recepiti. Il giudizio finale è positivo **limitatamente alle implicazioni sul salario accessorio**, negativo rispetto alla logica della valutazione.
- È stato sottoposto al parere del **CUG** che ha formulato commenti, alcuni recepiti. Il CUG è stato informato delle motivazione del recepimento o della non adozione.

24/03/2021

Premessa.....	3
1 L'INFN - Funzionamento e organizzazione	4
2 Mappatura degli stakeholder.....	7
3 Il Ciclo di gestione della performance in sintesi	8
4 La Performance Organizzativa.....	9
5 La Performance Individuale.....	11
5.1 La valutazione del Direttore Generale.....	12
5.2 La valutazione dei Direttori, dei Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi professionali dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Divisioni nelle Strutture	13
5.3 La valutazione dei Responsabili delle Divisioni dell'Amministrazione Centrale e dei Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture.....	15
5.4 La valutazione del personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità	16
6 Le fasi e i soggetti coinvolti	17
6.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi	17
6.2 Il monitoraggio intermedio	18
6.3 I colloqui di feedback.....	18
6.4 La misurazione e la valutazione.....	19
6.5 Tabelle riepilogative	20
7 Procedure di conciliazione	22
<i>Allegato 1</i>	23

Il personale sottoposto a Valutazione con il SMVP 2021

Sono oggetto di valutazione individuale

- Il Direttore Generale
- I Direttori, i Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale; i Responsabili delle Divisioni nelle Strutture
- I Responsabili delle Divisioni dell' Amministrazione Centrale e I Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture
- Il Personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità

Non sono oggetto di valutazione individuale

- I Direttori delle strutture

indice degli argomenti

- Richiami sul SMVP
- **La valutazione nel nuovo SMVP**
- Condivisione degli obiettivi: i tempi
- Condivisione degli obiettivi: i modi
- Gli strumenti di gestione

Le componenti della valutazione

Performance organizzativa

- Definita dagli obiettivi dell'Istituto nel suo complesso, con tutto quello che questo può significare. Nel nostro SMVP la performance organizzativa è la performance dell'INFN.

Obiettivi Individuali

- sono gli obiettivi del dipendente relativi al proprio contesto lavorativo
- In particolare per i Responsabili l'art. 9 del D.Lgs. 150/09 prevede che nella valutazione della performance individuale è necessario tener conto degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Comportamenti organizzativi

- Inerenti ai comportamenti dei dipendenti in relazione ai colleghi, al proprio ambito operativo, all'organizzazione del lavoro.

Valutazione IV-VIII

Dipendenti IV-VIII non titolari di incarichi di responsabilità

Le componenti della valutazione:

- **PO – performance organizzativa:** peso volutamente molto basso, ma non nullo. Uguale per tutto il IV-VIII
- **OI – obiettivi individuali:** derivati direttamente dagli obiettivi di gruppo concordati tra direttore e responsabile del proprio servizio/ufficio, secondo un sistema piramidale che motiva il responsabile e ancor più il dipendente
- **CO – comportamenti organizzativi**

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Valutazione IV-VIII

- CO – comportamenti organizzativi

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

- Nella fase di colloqui iniziale responsabile e collaboratore potranno selezionare i CO sui quali effettuare la valutazione, **almeno 2**.
- La valutazione dei comportamenti organizzativi **presenta aspetti soggettivi**. La valutazione sarà congiunta tra **Resp.Serv. + Direttore per le Sezioni** e **Resp.Diretto + Resp. Divisione/Direzione per AC e Laboratori**

Responsabili

I Responsabili delle Divisioni dell' Amministrazione Centrale e i Responsabili delle Unità funzionali e dei Servizi, Reparti, Uffici, presso l'Amministrazione Centrale e le Strutture

Le componenti della valutazione:

- PO – performance organizzativa: uguale per tutti
- OI – obiettivi individuali: derivati direttamente dagli obiettivi di gruppo concordati secondo l'organigramma
- CO – comportamenti organizzativi

Pesi relativi identici a quanto previsto per il IV-VIII senza incarichi di responsabilità

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	20	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e obiettivi individuali	40	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese	40	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Responsabili

- CO – comportamenti organizzativi: identici a quanto previsto per il IV-VIII senza incarichi di responsabilità

Comportamenti organizzativi	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	(1÷100)
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza, alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	

- Nella fase di colloqui iniziale responsabile e collaboratore potranno selezionare i CO sui quali effettuare la valutazione, **almeno 2**.
- A differenza da quanto previsto per il IV-VIII senza incarichi di responsabilità, la valutazione sarà formulata dal **Responsabile Diretto** previsto nell'organigramma della struttura

Altri responsabili

I Direttori, i Responsabili della Divisione Sistema Informativo e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale; i Responsabili delle Divisioni nelle Strutture

Le componenti della valutazione:

- PO – performance organizzativa: maggior peso
- OI – obiettivi individuali: derivati direttamente dagli obiettivi di gruppo secondo l'organigramma della struttura
- CO – comportamenti organizzativi

Pesi relativi variati rispetto ai precedenti

Componente	Peso	Punteggio
Performance Organizzativa Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione	35	(1÷100)
Obiettivi Individuali Conseguimento dei target previsti sulla base degli indicatori programmati per obiettivi di gruppo e individuali assegnati	35	(1÷100)
Comportamenti Organizzativi Rispondenza dei comportamenti espressi nel ruolo rispetto alle attese anche in relazione con le prescrizioni contenute nel codice di comportamento	30	(1÷100)
Punteggio totale max 100		

Altri responsabili

- CO – comportamenti organizzativi: diversi e più articolati rispetto a quanto visto sinora

Comportamenti organizzativi		
Ambiti	Fattori	Punteggio
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	(1÷100)
	Gestione criticità e problem solving	
	Capacità propositiva	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze nella forma dell'apprendimento continuo	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Competenze relazionali	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

- La valutazione sarà formulata dai rispettivi **Direttori di struttura**

Caratteristiche degli obiettivi

La performance dell'organizzazione, ma anche la performance individuale per alcuni aspetti, è basata sugli **obiettivi**.

Un **obiettivo** deve essere **SMART**

- rilevante e pertinente rispetto alle attività che sono ritenute prioritarie e ai comportamenti premianti per l'Istituto
- sfidante e raggiungibile: tale da determinare un miglioramento del contesto lavorativo, dei servizi erogati, dei comportamenti.
- condiviso tra responsabile e collaboratore in modo chiaro e preciso
- misurabile con parametri oggettivi chiari
- il target deve essere specificato
- temporalmente definito e limitato
- attuabile con le risorse disponibili

Specific
 Measurable
 Achievable
 Realistic
 Time-Based

indice degli argomenti

- Richiami sul SMVP
- La valutazione nel nuovo SMVP
- **Condivisione degli obiettivi: i tempi**
- Condivisione degli obiettivi: i modi
- Gli strumenti di gestione

Il Ciclo della Performance

Le fasi del ciclo di gestione della performance distribuita su più anni

		2019	2020												2021												2022												2023														
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Assegnazione e condivisione degli obiettivi <i>anno in corso</i>	Definizione e approvazione del Piano della Performance (PP)																																																				
	Publicazione del Piano della Performance e comunicazione a tutto il personale																																																				
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance al Direttore Generale e ai Direttori dell'Amministrazione Centrale																																																				
	Assegnazione formale degli obiettivi di performance ai diversi Responsabili individuati dal SMVP																																																				

Condivisione degli obiettivi e la selezione dei comportamenti organizzativi

- è effettuata in seguito all'approvazione del Piano della Performance, previsto per marzo 2021.
- procede secondo la gerarchia definita nell'organigramma delle strutture
- avviene in modo formale con la sottoscrizione della scheda di valutazione al termine del colloquio iniziale

Il Ciclo della Performance

Le fasi del ciclo di gestione della performance distribuita su più anni

		2019												2020												2021												2022												2023																																																																														
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																															
Monitoraggio	Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi di performance																																																																																																																															
	<i>anno in corso</i>																																																																																																																															

Monitoraggio intermedio

- è previsto almeno un monitoraggio intermedio nel corso dell'anno
- è possibile rivedere o modificare gli obiettivi individuali, annotando le motivazioni

indice degli argomenti

- Richiami sul SMVP
- La valutazione nel nuovo SMVP
- Condivisione degli obiettivi: i tempi
- **Condivisione degli obiettivi: i modi**
- Gli strumenti di gestione

Valutazione

Gli obiettivi individuali

- **Le fasi**

«La gestione della performance tra i soggetti interessati prevede le fasi di *condivisione e assegnazione* degli obiettivi, la fase del *monitoraggio* e la fase finale della *misurazione e valutazione*.»

- **Condivisione ed assegnazione**

«Analogamente il *Direttore* di ogni singola Struttura *individua e condivide obiettivi di gruppo e individuali*, indicatori e target *con i Responsabili* a capo delle diverse unità organizzative della sua struttura, così come descritta nel disciplinare organizzativo. I *Responsabili* delle unità organizzative *concordano con il personale che afferisce al proprio ufficio, obiettivi individuali* che discendono dall'obiettivo di gruppo dell'unità organizzativa stessa.»

- **Monitoraggio**

«L'andamento dell'esercizio annuale del ciclo della performance deve essere *monitorato almeno con cadenza semestrale*; i risultati di tale monitoraggio devono pervenire entro il mese di luglio.»

- **Il numero**

«Nella prima applicazione del SMVP saranno concordati *al massimo due obiettivi individuali*»

Colloqui di feedback

Momento di confronto diretto tra Responsabile e Collaboratore

«Al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, l'Istituto prevede la regolare attuazione di momenti di feedback attraverso la possibilità di svolgere dei **colloqui diretti fra valutatore e valutato** aventi ad oggetto il proprio ruolo nella organizzazione, possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi, i margini di miglioramento individuale, la gestione della performance»

«I momenti di confronto sono previsti in **sede di definizione degli obiettivi** (colloquio iniziale), in fase di **monitoraggio intermedio** (colloquio intermedio) ed infine nella fase di **valutazione conclusiva** (colloquio finale). I direttori delle Strutture possono prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità.»

Incontri di calibrazione

Metodologia per il **controllo incrociato** della programmazione e per la prevenzione di **distorsioni** nel processo di valutazione

*«Gli incontri di calibrazione saranno previsti nella **fase iniziale della programmazione**, in quanto servono a ponderare il contenuto degli obiettivi che ciascun Responsabile, a seconda del proprio livello condivide ed in seguito assegna al personale.»*

*«Nella **fase finale della valutazione**, servono, invece, a calibrare le valutazioni finali all'interno della stessa articolazione organizzativa. In questo modo i valutatori possono confrontarsi con il fine di favorire sia una differenziazione dei giudizi, ma anche di neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo.»*

«A titolo esemplificativo saranno previsti incontri tra i Direttori delle Sezioni dell'Istituto e tra i Direttori delle Strutture e i Responsabili dei Servizi.»

Procedure di conciliazione

Procedure atte a risolvere i conflitti e prevenire l'eventuale contenzioso

- **A livello di prevenzione dei contrasti**
 - *«lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, [...]*
 - *un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, [...]*
 - *la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.»*

- **A livello di risoluzione dei conflitti**

*«[...] l'istituzione di un'apposita **Commissione per il Riesame**, nominata dal Presidente, con composizione tale da garantire l'obiettività di giudizio. Tra i componenti della commissione sarà inclusa la **Consigliera di Fiducia** e un **componente del CUG**.»*

indice degli argomenti

- Richiami sul SMVP
- La valutazione nel nuovo SMVP
- Condivisione degli obiettivi: i tempi
- Condivisione degli obiettivi: i modi
- **Gli strumenti di gestione**

Schede di valutazione

- **Numeri:** circa 1000 dipendenti IV-VIII (valutati), circa 300 persone con incarico di responsabilità e coordinamento (valutatori) *incluso anche I-II-III per le attività gestionali e organizzative*
- **Ciclo:** definizione ed attribuzione degli obiettivi, verifica in itinere, valutazione finale, restituzione della valutazione complessiva

Tutto questo non può essere condotto con sistemi artigianali, un opportuno **supporto informatico** è necessario

- In attesa dell'adozione di opportuni supporti software saranno utilizzate schede.

Schede di valutazione

Scheda per la valutazione della Performance complessiva del personale tecnico amministrativo non titolare di incarichi di responsabilità

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura / Ufficio	
Valutatore (superiore gerarchico)	

Obiettivi individuali (OI)

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Risultato indicatore	Motivazioni scostamenti	Misurazione
Punteggio totale max 100%					

sono concordati al massimo due obiettivi individuali che sono valutati con lo stesso peso

Comportamenti organizzativi (CO)

Comportamento atteso	Punteggio
Precisione e qualità delle prestazioni svolte; rispetto delle prescrizioni contenute nel codice di comportamento	
Adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti organizzativi	
Orientamento all'utenza alla collaborazione e alla trasmissione delle informazioni all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici/reparti/servizi/divisioni	
Contributo a proporre e a realizzare soluzioni innovative e miglioramenti organizzativi e gestionali	
Punteggio totale max 100%	

Schede di valutazione

La performance complessiva del singolo servizio-ufficio si ottiene dalla seguente formula = $[(PO * 20) + (OI * 40) + (CO * 40)]$ Dove
 PO è la performance organizzativa di ente, OI sono gli obiettivi individuali e CO è il comportamento organizzativo individuale

La PO sarà disponibile entro il mese di marzo tramite comunicazione che sarà inviata a tutti i Direttori di AC e delle Strutture

La Performance è valutata secondo la griglia di valutazione riportata nel testo del SMVP

Valutazione

Componente	Peso	Punteggio	Valutazione
organizzativa	20	$(1÷100)*20$	
individuale	40	$(1÷100)*40$	
comportamenti	40	$(1÷100)*40$	
<i>Totale</i>			

Assegnazione obiettivi

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Comunicazione valutazione

Firma del valutatore _____ Data _____

Firma del valutato _____ Data _____

Grazie a tutti