

Documentazione

Presidenza del
Consiglio dei Ministri

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
SECRETARIATO GENERALE
UFFICIO PER IL CONTROLLO INTERNO

IPOTESI DI SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI I FASCIA

1. Finalità del sistema di valutazione ipotizzato

L'Ufficio per il controllo interno ha predisposto un progetto per la realizzazione di un sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza di I fascia della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La soluzione proposta si presenta come un processo di valutazione che accompagna tutto il ciclo gestionale dell'amministrazione, muovendo dall'esigenza di procedere ad analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti e tenendo costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno.

Attraverso adeguati processi valutativi, inoltre, è possibile diffondere, apprendere e condividere missioni, strategie ed obiettivi, evidenziando contestualmente il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative, i dirigenti di differenti unità organizzative, i responsabili delle strutture di diverso livello ed i loro collaboratori.

Nell'impostazione del modello ipotizzato si è cercato di tenere conto dei seguenti principi:

- individuazione di performance e comportamenti valutabili;
- trasparenza del sistema di valutazione;
- partecipazione del soggetto valutato al processo di valutazione;
- riduzione del margine di discrezionalità del valutatore.

Un sistema che risponda a tali requisiti consente di esplicitare quei processi di valutazione che, seppure informalmente, sono presenti in qualsiasi realtà lavorativa.

L'obiettivo di formalizzarli, rendendoli trasparenti e condivisi, è finalizzato ad ottimizzare i benefici che possono derivarne a favore dell'intera organizzazione.

Il processo di valutazione serve, infatti:

- a valorizzare il ruolo del dirigente, evidenziando le prestazioni conseguite;
- a collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione, come stabilito con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro dalle fonti normative e contrattuali più recenti;
- ad implementare il sistema informativo gestionale a supporto del vertice amministrativo.

Lo sforzo principale dell'Ufficio per il controllo interno è stato quello di ricondurre la valutazione dei dirigenti a modalità di lavoro centrate sulla programmazione dei propri obiettivi, a partire dal presupposto che il processo valutativo non si avvia ex post, al termine di un periodo di gestione, ma si sviluppa a partire dalla fase di individuazione dei risultati da conseguire.

Il sistema predisposto potrà essere gradualmente sviluppato e perfezionato nel prossimo futuro, in modo che ogni fase di realizzazione sia pienamente accettata e condivisa.

La sua messa in opera sarà sostenuta nel tempo attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, che consentiranno di diffondere quanto più possibile i valori organizzativi alla base del processo di valutazione, di supportare la conoscenza delle metodologie adottate e di orientare comportamenti e atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

2. Caratteristiche del sistema di valutazione ipotizzato

2.1 Elementi di valutazione

In un arco temporale che si colloca tra i mesi di settembre e ottobre, il dirigente partecipa alla fase di definizione degli ambiti di valutazione e delle performance oggetto di misurazione al termine del periodo gestionale di riferimento.

Tale definizione è effettuata con riguardo a due macroaree di valutazione:

Performance “operativa”: in questo ambito sono prese in considerazione le prestazioni raggiunte dal dirigente relativamente agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione (l’attenzione è concentrata su cosa è stato fatto nel periodo considerato).

In particolar modo, con riguardo alla performance operativa sono individuati:

- gli obiettivi di innovazione/miglioramento previsti dalla direttiva annuale per l’azione amministrativa;
- gli obiettivi specifici individuati all’interno del contratto di lavoro individuale;
- gli obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all’attività ordinaria.

Comportamento organizzativo: in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale (l’attenzione è concentrata sul come le prestazioni sono state raggiunte).

Le macroaree di valutazione individuate dovrebbero essere sostanziate di contenuti specifici attraverso opportune riflessioni preliminari (supportate dall’Ufficio per il controllo interno) ed un colloquio conclusivo in cui ciascun dirigente di I fascia ed il Segretario generale individuano responsabilità, obiettivi attesi, risultati e relativi parametri di valutazione, poi riportati in un’apposita scheda di programmazione (SCHEDA A).

Nell’ambito di questa fase, occorre individuare adeguati criteri di selezione degli obiettivi da concordare, in modo da verificarne l’effettiva rilevanza e congruenza rispetto alle prospettive di sviluppo e alle strategie dell’amministrazione.

Con riferimento ai criteri di analisi utilizzabili a tal fine, appare opportuno evidenziare:

- la rilevanza, intesa come attinenza degli obiettivi definiti relativamente alle linee strategiche dell’amministrazione;
- la congruenza “obiettivo-posizione”, che consente di verificare il livello di coerenza che lega il progetto proposto alle competenze connesse alla posizione dirigenziale ricoperta dal valutato;
- la semplicità di misurazione, riferita alla trasparenza e alla complessità della rilevazione analitica dei risultati delle attività realizzate;
- la trasversalità, intesa come capacità degli obiettivi individuati di integrare più aree operative;
- il livello di rischio, rappresentativo delle possibili conseguenze legate al mancato raggiungimento delle finalità predefinite.

ANNO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE:

SCHEDA A

DIPARTIMENTO /UFFICIO :		Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati				
DIRIGENTE :						
OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA						
Obiettivo ¹	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE						
Obiettivo ²	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	

¹ Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari.

² Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari.

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA						
Obiettivo ³	Indicatore previsto	Peso obiettivo (punteggio attribuito)	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
			ALTO =1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
❖ Linee di attività consolidate: LINEA						
❖ Linee di attività di nuova introduzione: ⁴ LINEA						
Scostamento di efficienza rispetto all'anno precedente ⁵ :						
Scostamento di volume rispetto all'anno precedente ⁶ :						

³ Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari.

⁴ La modifica delle linee di attività deve essere giustificata da opportune motivazioni.

⁵ Lo scostamento di efficienza è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

⁶ Lo scostamento di volume è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Area di competenza	Fattore di osservazione	Punteggio corrispondente	Peso ponderato del rendimento conseguito
Analisi e programmazione	Capacità di agire in un contesto programmato		ALTO = 1,0 MEDIO = 0,7 BASSO = 0,5
	Capacità di individuare obiettivi chiari e congruenti con la missione della struttura coordinata		
	Capacità di individuare e gestire le priorità		
Gestione e realizzazione	Capacità di iniziativa		
	Capacità di individuare e gestire le priorità		
	Capacità di ripartire adeguatamente i carichi di lavoro		
	Capacità di favorire la circolazione di informazioni e di promuovere modalità operative trasparenti e condivise		
	Capacità di svolgere attività di monitoraggio delle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale		
Relazione e coordinamento	Capacità di comunicare in modo efficace		
	Capacità di coordinare e creare reti relazionali		
	Capacità di rendere espliciti i conflitti e di intervenire per risolverli		
	Capacità di sponsorizzare i cambiamenti organizzativi all'interno della struttura coordinata		

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE :

VALUTATO :

DATA :

2.2 Modalità di attribuzione del punteggio

Ripartizione del punteggio disponibile

Il sistema ipotizzato prevede che la valutazione delle performance realizzate consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

In sede di programmazione tale punteggio viene preliminarmente ripartito tra i differenti gruppi di obiettivi, e successivamente sui singoli progetti di miglioramento individuati, in base al peso ponderato che viene loro concordemente attribuito.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono infatti in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

- **performance “operative”**: 70 punti

ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra:

- obiettivi di innovazione/miglioramento previsti dalla direttiva annuale per l’azione amministrativa;
- obiettivi specifici individuati all’interno del contratto di lavoro individuale;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all’attività ordinaria.
- **comportamento organizzativo**: 30 punti

ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra:

- capacità di analisi e programmazione;
- capacità di relazione e coordinamento;
- capacità di gestione e realizzazione.

Al fine di garantire che l’impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo, e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede due condizioni minimali per l’assegnazione dell’indennità di risultato:

- conseguimento di tutti gli obiettivi qualificati come “prioritari” in sede di programmazione;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50.

A partire da questo livello di base, l’indennità di risultato viene progressivamente attribuita in modo scalare rispetto al punteggio aggiuntivo raggiunto, tenuto conto che:

- ai capi Dipartimento spetta un’indennità di risultato pari, in misura massima, al 35 % del totale della retribuzione tabellare e della retribuzione di posizione;
- ai restanti dirigenti di I fascia spetta un’indennità di risultato pari, in misura massima, al 25 % del totale della retribuzione tabellare e della retribuzione di posizione.

PUNTEGGIO CONSEGUITO	INDENNITÀ DI RISULTATO	
	capi dipartimento	altri dirigenti I fascia
51 - 60	7%	5%
61 - 70	14%	10%
71 - 80	21%	15%
81 - 90	28%	20%
91 - 100	35%	25%

Modalità di misurazione dei risultati raggiunti

Con riferimento alle modalità di misurazione e agli indicatori individuati all'interno della scheda di programmazione degli obiettivi, la previsione dovrebbe essere quanto più possibile puntuale.

Ciò significa che il sistema di calcolo ed i parametri di riferimento andrebbero individuati in modo da consentire un ancoraggio ad elementi di carattere oggettivo⁶⁾, così da ridurre il margine di discrezionalità connesso alla valutazione dello stato di avanzamento delle attività avviate.

Connessione punteggio - rendimento

Tenendo fisse le macroclassi di punteggio precedentemente descritte (vedi punto 2.2.), la successiva ripartizione tra gli obiettivi individuati ed i restanti parametri oggetto di valutazione è effettuata sulla base della ponderazione concordemente effettuata in sede di programmazione.

Performance operativa:

La misurazione è collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

La valutazione del livello di rendimento raggiunto è effettuata in base a modalità di calcolo predefinite, che associano ad ogni fascia di giudizio, ad esempio, una specifica classe di percentuali di realizzazione delle attività programmate, o la conclusione di un certo numero di fasi intermedie predefinite.

A seconda del tipo di valutazione espressa relativamente al livello di prestazione raggiunto, il punteggio complessivamente attribuito all'obiettivo considerato viene moltiplicato per il peso ponderato del rendimento individuato, in modo da quantificare l'ammontare specifico dei punti da attribuire:

Punteggio attribuito: punteggio complessivo assegnato all'obiettivo x peso ponderato della valutazione espressa.

Es.: se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle tre fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0; 0,7 e 0,2, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra l'81 ed il 100 % di quella programmata): $5 \times 1,0 = 5$;
- livello di valutazione "medio" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra il 51 e l'80% di quella programmata): $5 \times 0,7 = 3,5$;
- livello di valutazione "basso" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra lo 0 ed il 50% di quella programmata): $5 \times 0,2 = 1$.

⁶⁾ Ad esempio: percentuale di costi ridotti rispetto a quanto programmato; percentuale di realizzazione nei volumi di attività preventivati ecc.

Comportamento organizzativo:

Anche in questo caso la misurazione è collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

A seconda del tipo di valutazione espressa⁷⁾ relativamente al livello di prestazione raggiunto, il punteggio complessivamente attribuito al fattore considerato viene moltiplicato per il peso ponderato del rendimento individuato, in modo da quantificare l'ammontare specifico dei punti da attribuire:

Punteggio attribuito: punteggio complessivo assegnato al fattore considerato x peso ponderato della valutazione espressa.

Es.: se al fattore di valutazione preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle tre fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0; 0,5 e 0,2, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione “alto”: $5 \times 1,0 = 5$;
- livello di valutazione “medio”: $5 \times 0,7 = 3,5$;
- livello di valutazione “basso”: $5 \times 0,2 = 1$.

2.3 Possibilità di cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo prestabilito

Per quanto riguarda la possibilità che vengano addotte eventuali cause giustificative del mancato conseguimento di un obiettivo predefinito, il sistema prevede che esclusivamente nel caso in cui intervenga l'esplicita autorizzazione del Segretario generale possano essere previste modifiche della programmazione effettuata al principio dell'anno.

Tale presupposto dovrebbe:

- stimolare l'individuazione di obiettivi concretamente raggiungibili;
- responsabilizzare al massimo i soggetti valutati, sia nella fase di programmazione che nella fase di realizzazione dei progetti di innovazione/miglioramento.

Ciò premesso, appare necessario che il mancato raggiungimento dei risultati concordati sia in ogni caso adeguatamente motivato.

Allo stesso modo sembrerebbe utile individuare, sia in fase di programmazione che nella successiva fase di consuntivazione, le specifiche conseguenze connesse alla modifica o all'impossibilità di realizzare gli obiettivi predefiniti.

2.5 Valutazione del risultato conseguito

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo trimestre dell'anno successivo a quello considerato, utilizza le informazioni raccolte attraverso una specifica scheda di monitoraggio [scheda B], in base alla quale sono rilevate le informazioni relative ai risultati conseguiti.

⁷⁾ In questo caso la valutazione è ancorata, come di seguito illustrato e quantomeno in una prima fase di applicazione del sistema, al giudizio espresso direttamente dal Segretario generale.

La raccolta di tali dati è coordinata dall'Ufficio per il controllo interno, che utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente agli obiettivi di direttiva, la rilevazione si fonda sull'apposito sistema di monitoraggio predisposto nell'ambito della rete intranet della P.C.M. (www.pcm.it - Ufficio per il controllo interno);
- relativamente agli obiettivi individuati nell'ambito del contratto individuale, la rilevazione si fonda su informazioni fornite direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti;
- relativamente agli obiettivi di innovazione/miglioramento dell'attività ordinaria, la rilevazione si fonda sulle informazioni fornite dal sistema di contabilità analitica;
- relativamente al comportamento organizzativo, la rilevazione si fonda sulla valutazione espressa direttamente dal vertice dell'amministrazione.

Appare opportuno rilevare che il ricorso al sistema di monitoraggio della direttiva ed al sistema di contabilità analitica si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti valutati, ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati rilevati.

Con riferimento al comportamento organizzativo, al contrario, si ritiene che la soluzione più idonea a cui ricorrere nella prima fase di impianto del modello ipotizzato sia quella di affidare tale compito direttamente al vertice dell'amministrazione, nella figura del Segretario generale, in modo da legittimare quanto più possibile l'introduzione dei nuovi meccanismi di valutazione e supportare la progressiva assimilazione del relativo sistema di valori.

L'introduzione di modalità di rilevazione integrative potrà in ogni modo essere sviluppata in una successiva fase di verifica e consolidamento dell'impianto sperimentato, al crescere del livello di integrazione sociale ed organizzativa dell'amministrazione.

La formalizzazione dei risultati del processo di valutazione, supportata dall'Ufficio per il controllo interno, è effettuata attraverso un colloquio finale tra il Segretario generale ed il valutato.

ANNO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE:

SCHEDA B

DIPARTIMENTO /UFFICIO :		Rilevazione dei risultati conseguiti	
DIRIGENTE :			
OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA			
Obiettivo	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
		Descrizione: - - - -	
OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE			
Obiettivo	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
		Descrizione: - - - -	

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA

Linee di attività	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
❖ consolidate LINEA			
❖ di nuova introduzione ⁷ LINEA.....			
Scostamento di efficienza rispetto all'anno precedente ⁸ :			
Scostamento di volume rispetto all'anno precedente ⁹ :			

⁷ La modifica delle linee di attività dovrebbe essere giustificata da opportune motivazioni .

⁸ Lo scostamento di efficienza è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

⁹ Lo scostamento di volume è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
Area di competenza	Fattore di osservazione	Punteggio conseguito
Analisi e programmazione	Capacità di agire in un contesto programmato	
	Capacità di individuare obiettivi chiari e congruenti con la missione della struttura coordinata	
	Capacità di individuare e gestire le priorità	
Gestione e realizzazione	Capacità di iniziativa	
	Capacità di individuare e gestire le priorità	
	Capacità di ripartire adeguatamente i carichi di lavoro	
	Capacità di favorire la circolazione di informazioni e di promuovere modalità operative trasparenti e condivise	
	Capacità di svolgere attività di monitoraggio delle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale	
Relazione e coordinamento	Capacità di comunicare in modo efficace	
	Capacità di coordinare e creare reti relazionali	
	Capacità di rendere espliciti i conflitti e di intervenire per risolverli	
	Capacità di sponsorizzare i cambiamenti organizzativi all'interno della struttura coordinata	

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE :

VALUTATO :

DATA :