



***ALLEGATO 2: PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E
DELLE COMPETENZE. CALCOLO DEI PUNTEGGI***



Premessa

Il presente allegato illustra la procedura di valutazione dei risultati e delle competenze.

Nel primo paragrafo viene presentata la valutazione dei risultati connessi agli obiettivi istituzionali e locali, nel secondo la valutazione complessiva dei risultati, nel terzo la valutazione delle competenze, nel quarto la valutazione globale dell'attività (risultati e competenze).

Il nuovo sistema di valutazione non prevede più – con indubbi vantaggi in termini di semplificazione della procedura di calcolo – la valutazione dell'obiettivo sintetico che prendeva in esame tutti i processi del PeC al fine di misurare l'efficienza dell'ufficio.

In teoria, l'esigenza cui rispondeva tale obiettivo era quella di “forzare” il dirigente a non concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione degli obiettivi più importanti assegnati al suo ufficio, ma di prestare attenzione anche al conseguimento degli altri obiettivi di produzione inseriti nella griglia di programmazione operativa del PeC. Allo stato, però, la misurazione di tali obiettivi e la loro calibratura in funzione delle effettive risorse quantitative e qualitative dell'ufficio presenta un grado di affinamento non ancora ottimale, sicché gli interessati – per citare affermazioni ricorrenti nelle interviste condotte dopo la prima fase applicativa del precedente sistema di valutazione – hanno percepito l'obiettivo sintetico come un'astruseria (un “frullato di numeretti”, per citare un'affermazione raccolta nel corso delle interviste), che è servita, più che a valutare la reale capacità gestionale del dirigente, a mettere alla prova la sua attitudine ad un accorto “trattamento” dei numeri dei prodotti e delle risorse in fase sia di programmazione che di consuntivazione. Di fatto, quindi, l'obiettivo sintetico, al di là delle intenzioni, sicuramente apprezzabili che ne hanno a suo tempo motivato l'introduzione, ha contribuito all'appiattimento del sistema di valutazione sul PeC e non è



stato percepito come strumento di obiettiva ed equa valutazione dell'attività complessiva del dirigente.

Di contro, il nuovo sistema di valutazione, che prevede fino a 6 obiettivi istituzionali e 4 locali, è adeguato a rappresentare, in tutta la loro ampiezza, le aree di responsabilità significative del dirigente e i risultati che deve conseguire nell'anno di valutazione. Quanto alla capacità di gestione complessiva dell'ufficio, essa viene "intercettata" dagli indicatori comportamentali delle competenze, fra i quali, in particolare, quelli riguardanti la tensione al risultato.

In futuro, con l'evoluzione del PeC direzionale e l'avvio del sistema di pianificazione strategica, sarà verificata la possibilità di definire uno o più indicatori che, in maniera sintetica, siano in grado di misurare appropriatamente, nella loro globalità, i risultati di produzione dell'ufficio.

1. OBIETTIVI ISTITUZIONALI E LOCALI. VALUTAZIONE DEI RISULTATI

S.I.R.I.O. adotta, sia per i risultati che per le competenze, una scala di valutazione a cinque gradi (non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente). Ad ogni grado corrisponde un punteggio, come mostra la tabella seguente:¹

Tabella 1: conversione del grado di valutazione in punteggio

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
Non adeguato	2
Parzialmente adeguato	4
Adeguato	6
Più che adeguato	8
Eccellente	10

Cominciando dalla valutazione dei risultati, la domanda iniziale è questa: quand'è che il grado di conseguimento di un risultato deve considerarsi “non adeguato” o “adeguato” e così via?

La risposta varia a seconda che gli obiettivi siano o no misurabili in base alla loro percentuale di conseguimento. Nel primo caso parliamo, convenzionalmente, di **obiettivi quantitativi** e nel secondo di **obiettivi qualitativi**. La distinzione si applica sia agli obiettivi istituzionali che a quelli locali.

Costituiscono, ad esempio, obiettivi quantitativi, il numero di rimborsi eseguiti con procedure automatizzate, il numero di verifiche effettuate su soggetti con volume di affari inferiore a un certo importo, le risposte fornite dai *call center* rispetto al totale delle chiamate ricevute, ecc. Sono, invece,

¹ Il punteggio riportato in questa tabella, così come in quelle successive, può essere variato annualmente con le “Linee guida per la valutazione dei dirigenti”.



obiettivi qualitativi nel senso appena detto quelli, ad esempio, il cui raggiungimento è legato al rispetto di una scadenza, come, per citare un caso, l'avvio dei sistemi gestionali dell'Agenzia.

Il **raggiungimento degli obiettivi quantitativi** viene rappresentato con la tabella seguente:

Tabella 2: collegamento tra descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo di tipo quantitativo, grado di valutazione e relativo punteggio

Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo²	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al.....%	Non adeguato	2
La percentuale di conseguimento è superiore al...% e inferiore o uguale al%	Parzialmente adeguato	4
La percentuale di conseguimento è superiore al ...% e inferiore o uguale al%	Adeguato	6
La percentuale di conseguimento è superiore al ...% e inferiore o uguale al%	Più che adeguato	8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al%	Eccellente	10

Per la descrizione del **grado di raggiungimento degli obiettivi qualitativi**, non essendo possibile o non essendo comunque significativo utilizzare la percentuale di conseguimento, occorre concordare in sede di assegnazione degli obiettivi l'indicatore o gli indicatori più idonei a misurarne la realizzazione.

² Le percentuali saranno stabilite di anno in anno per ciascun obiettivo quantitativo (in particolare per quelli che determinano l'ammontare della quota incentivante per l'Agenzia).



La tabella seguente riporta la descrizione del grado di conseguimento degli obiettivi qualitativi, la scala dei giudizi di valutazione e i punteggi corrispondenti:

Tabella 3: collegamento tra descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo di tipo qualitativo, grado di valutazione e relativo punteggio

Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	Non adeguato	2
L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	Parzialmente adeguato	4
L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è pari al valore atteso	Adeguato	6
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Più che adeguato	8
L'obiettivo è stato di gran lunga superato: il risultato è assai superiore al valore atteso	Eccellente	10

Per gli obiettivi locali vale la stessa procedura di calcolo appena esposta riguardo agli obiettivi istituzionali, poiché anch'essi – come già detto – possono essere di tipo quantitativo o qualitativo. Si ricorda che gli obiettivi locali sono facoltativi; possono cioè essere proposti dal valutato, a integrazione degli istituzionali, per cogliere meglio la specifica realtà in cui il dirigente opera.

Una volta assegnato un punteggio ad ognuno dei singoli risultati conseguiti, occorre sommarne i valori. Si comincia con il conteggio dei risultati istituzionali (quelli cioè legati ad obiettivi istituzionali) e si passa poi – se il valutato ha proposto obiettivi locali – al conteggio dei risultati relativi a questi ultimi.



La ponderazione degli obiettivi può determinare la comparsa nel calcolo di cifre decimali. In tal caso il valore finale andrà arrotondato per eccesso o per difetto alla prima cifra decimale (se la seconda cifra decimale è compresa fra 0 e 4 l'arrotondamento è per difetto, mentre se è compresa fra 5 e 9 si arrotonda per eccesso, sicché, ad esempio, 6,72 diventa 6,7 mentre 6,75 diventa 6,8).

Esempio – la valutazione dei risultati istituzionali

Qui di seguito è riportato un esempio di scheda obiettivi con 6 obiettivi istituzionali (quantitativi e qualitativi), i relativi pesi e i livelli di giudizio.

Obiettivi	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente	Peso dell'obiettivo	Calcolo	Punteggio finale
1 istituz. (quantitativo)	Eccellente	10	20%	10 x (20/100)	2,0
2 istituz. (quantitativo)	Più che adeguato	8	40%	8 x (40/100)	3,2
3 istituz. (quantitativo)	Non adeguato	2	10%	2 x (10/100)	0,2
4 istituz. (quantitativo)	Adeguito	6	10%	6 x (10/100)	0,6
5 istituz. (qualitativo)	Parzialmente adeguato	4	15%	4 x (15/100)	0,6
6 istituz. (qualitativo)	Adeguito	6	5%	6 x (5/100)	0,3
Totale			100%		6,9

*Il punteggio dei risultati istituzionali è pari a **6,9**.*

Esempio – la valutazione dei risultati locali

Qui di seguito è riportato un esempio di scheda obiettivi con 4 obiettivi locali (quantitativi e qualitativi), i relativi pesi e i livelli di giudizio.



Obiettivi	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente	Peso dell'obiettivo	Calcolo	Punteggio finale
1 locale (quantitativo)	Eccellente	10	50%	10 x (50/100)	5,0
2 locale (quantitativo)	Eccellente	10	30%	10 x (30/100)	3,0
3 locale (quantitativo)	Adeguito	6	10%	6 x (10/100)	0,6
4 locale (qualitativo)	Eccellente	10	10%	10 x (10/100)	1,0
Totale			100%		9,6

Il punteggio dei risultati locali è pari a 9,6.



2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI

La valutazione del singolo risultato è stata ottenuta partendo da una tabella (tab. 1) che converte un giudizio (“non adeguato”, “parzialmente adeguato”, ecc.) in un numero.

Sommando i punteggi conseguiti per ciascun risultato, si ottengono – come mostrano i due esempi precedentemente riportati – un punteggio finale per i risultati relativi agli obiettivi istituzionali (6,9) e un altro punteggio per i risultati relativi agli obiettivi locali (9,6).

La presenza di cifre decimali – determinata, come si è già notato, dalla ponderazione degli obiettivi – comporta la necessità di modificare la tabella iniziale (tab. 1), che si limitava a stabilire una correlazione secca fra gradi di valutazione e punti interi (al giudizio non adeguato era associato 2, a quello parzialmente adeguato 4, e così via).

La scalettatura dei punteggi con le cifre decimali è specificata nella seguente tabella.

Tabella 4: correlazione tra il punteggio finale delle due diverse tipologie di risultati e il grado di valutazione

<i>Punteggio risultati istituzionali e locali</i>	<i>Grado di valutazione risultati istituzionali e locali</i>
Da 2,0 a 3,4	<i>Non adeguato</i>
Da 3,5 a 5,4	<i>Parzialmente adeguato</i>
Da 5,5 a 7,4	<i>Adeguato</i>
Da 7,5 a 9,0	<i>Più che adeguato</i>
Da 9,1 a 10,0	<i>Eccellente</i>



Esempio: la correlazione punteggio – gradi di valutazione

Negli esempi prima citati il punteggio dei risultati istituzionali era **6,9** e quello dei locali **9,6**. Tali punteggi, corrispondono, rispettivamente, ai seguenti gradi di valutazione:

Risultati	Punteggio	Grado di valutazione
Istituzionali	6,9	Adeguito
Locali	9,6	Eccellente

Occorre notare che il raggiungimento degli obiettivi locali incide sulla valutazione globale dei risultati solo se il giudizio sugli obiettivi istituzionali è stato almeno “adeguato”.³

Se questa condizione è soddisfatta (come si verifica appunto nell’esempio), si aggiunge un bonus al punteggio conseguito per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Il bonus varia a seconda delle percentuali di incremento riportate nella seguente tabella (la misura della percentuale dipende, a sua volta, dal livello di giudizio dei risultati locali):

Tabella 5: correlazione grado di valutazione-percentuale di incremento

Grado di valutazione risultati locali	Percentuale di incremento⁴
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato	0
Adeguito	+ 5%
Più che adeguato	+ 10%
Eccellente	+ 15%

³ Ovviamente, se il dirigente non ha proposto obiettivi locali, la valutazione complessiva dei risultati coincide con quella riguardante il conseguimento degli obiettivi istituzionali.

⁴ Da applicare al punteggio dei risultati istituzionali. La misura delle percentuali di incremento può essere variata annualmente con le “Linee guida per la valutazione dei dirigenti”.

La percentuale riportata nella tabella viene moltiplicata per il punteggio dei risultati istituzionali. Ne scaturisce un *bonus* che, sommato al punteggio dei risultati istituzionali, dà il punteggio complessivo dei risultati. Quest'ultimo punteggio viene infine trasformato in livello di giudizio secondo la medesima scala di conversione indicata nella tabella 4.

Esempio: valutazione complessiva dei risultati

Nell'esempio più volte citato, il punteggio dei risultati istituzionali è 6,9 e quello dei locali è 9,6.

<i>Risultati</i>	<i>Punteggio</i>	<i>Grado di valutazione</i>	<i>% di incremento</i>
Istituzionali	6,9	Adeguito	
Locali	9,6	Eccellente	15%

Applicando al punteggio dei risultati istituzionali la percentuale di incremento del 15% ($=6,9 \times 15\%$), si ottiene il bonus di 1,0. Aggiungendo tale bonus a 6,9 si ottiene 7,9, che corrisponde al grado di valutazione "più che adeguato".

Se la valutazione complessiva dei risultati dovesse risultare superiore a 10, il punteggio finale viene comunque automaticamente ricondotto a 10. Ciò in base alla logica dei sistemi di valutazione degli obiettivi, che riportano sempre il punteggio a un valore massimo (10 per S.I.R.I.O.) anche a fronte di *performance* straordinarie superiori ai valori definiti per la soglia dell'eccellenza.

3. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Per valutare le **competenze**, il valutatore stabilisce – sulla base degli indicatori descritti nel dizionario delle competenze – il grado di intensità della competenza manifestata dal valutato (A, B, C, D, E e gradi intermedi C-, D-, E-).

I gradi di intensità sono trasformati in un punteggio in base alla tabella seguente:

Tabella 6: punteggio corrispondente al grado di intensità delle competenze

Grado di intensità osservato							
A	B	C-	C	D-	D	E-	E
2	4	5	6	7	8	9	10

Da notare che i punteggi previsti per i gradi *pieni* di competenza sono identici, per ragioni di semplicità ed omogeneità, a quelli della valutazione dei risultati.

Dopo aver valutato le singole competenze, il valutatore somma, *cluster per cluster*, i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati. Ad esempio, se nel *cluster* “dinamismo cognitivo” il punteggio riportato è 6 per il pensiero ideativo e 7 per lo sviluppo e trasferimento del sapere, il punteggio totale del *cluster* è 13. Tale somma va poi divisa per il numero di competenze del *cluster* stesso (2, nell’esempio citato) e si ottiene così il punteggio medio del *cluster*, che viene infine ponderato moltiplicandolo per il rispettivo peso.

La somma dei punteggi ponderati dei *cluster* determina il punteggio globale delle competenze. Da questo si risale al grado di valutazione delle competenze utilizzando la stessa scala numerica adottata per la valutazione dei risultati (tab. 4):



<i>Punteggio globale delle competenze</i>	<i>Grado di valutazione</i>
Da 2,0 a 3,4	<i>Non adeguato</i>
Da 3,5 a 5,4	<i>Parzialmente adeguato</i>
Da 5,5 a 7,4	<i>Adeguato</i>
Da 7,5 a 9,0	<i>Più che adeguato</i>
Da 9,1 a 10,0	<i>Eccellente</i>

Il punteggio conseguito verrà riportato nella valutazione globale dell'attività.

Esempio - La valutazione delle competenze

Qui di seguito viene riportato un esempio di valutazione riferito al profilo di competenze di un ruolo dirigenziale.

Profilo di competenze			- Competenza – Livello osservato e punteggio		- Cluster - Calcolo del punteggio		
Cluster	Competenza	Peso Cluster (A)	Livello osservato	Punti	Punteggio totale	Punteggio medio (B)	Punteggio ponderato (A)x(B)
Dinamismo cognitivo	Pensiero ideativo	20%	C	6	13	6,5	1,3
	Sviluppo e trasferimento del sapere		D-	7			
Dinamismo realizzativo	Tensione al risultato	20%	D-	7	14	7,0	1,4
	Iniziativa		D-	7			
Dinamismo relazionale	Orientamento all'altro	20%	C	6	19	6,3	1,3
	Persuasività		C	6			
	Flessibilità		D-	7			
Dominio di sé	Integrità e coerenza	20%	D-	7	13	6,5	1,3
	Sicurezza di sé ed equilibrio		C	6			
Leadership	Empowerment e sviluppo dei collaboratori	20%	C	6	18	6,0	1,2
	Assertività		C	6			
	Team leadership		C	6			
		100%	PUNTEGGIO DELLE COMPETENZE				6,5

Al punteggio **6,5** corrisponde il grado di giudizio “adeguato”; tale punteggio viene riportato nella valutazione globale dell’attività.

4. VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA'

La valutazione globale dell'attività scaturisce dalla valutazione complessiva dei risultati (istituzionali e locali) e delle competenze. Entrambe le componenti (risultati e competenze) hanno un peso percentuale che potrà variare a seconda della tipologia del ruolo dirigenziale (operativo, di *staff*, di studio e ricerca ecc.).

I punteggi dei risultati e delle competenze devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi. Si sommano quindi i due valori e la somma ottenuta si trasforma in un giudizio utilizzando sempre la scala di conversione della tabella 4, che, ancora una volta, si riproduce di seguito per comodità di lettura:

<i>Punteggio complessivo risultati e competenze</i>	<i>Grado di valutazione dell'attività</i>
Da 2,0 a 3,4	<i>Non adeguato</i>
Da 3,5 a 5,4	<i>Parzialmente adeguato</i>
Da 5,5 a 7,4	<i>Adeguato</i>
Da 7,5 a 9,0	<i>Più che adeguato</i>
Da 9,1 a 10,0	<i>Eccellente</i>

Esempio - Valutazione globale dell'attività

La valutazione globale dei risultati è pari a 7,9, mentre quella delle competenze è pari a 6,5, con pesi pari, rispettivamente, al 70% e al 30%.

Risultati/ Competenze	Peso	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente	Calcolo	Punteggio finale
Risultati	70%	Più che adeguato	7,9	$(70/100) \times 7,9$	5,5
Competenze	30%	Adeguato	6,5	$(30/100) \times 6,5$	2,0
Totale	100%	Più che adeguato			7,5

La valutazione globale dell'attività è pari a **7,5** e quindi, in base alla tabella 7, è più che adeguata.