



*Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse umane*

*Settore Sviluppo
Ufficio Mappatura, sviluppo e valutazione*

Ufficio del Direttore
dell'Agenzia

Settore Comunicazione

Divisione Contribuenti

Divisione Risorse

Divisione Servizi

Direzioni Centrali

Direzioni Regionali

Direzione Provinciale Bolzano

Direzione Provinciale Trento

Oggetto: indicazioni metodologiche e operative sulla corretta gestione del ciclo della performance individuale

La gestione della performance rappresenta uno dei processi più articolati e complessi da presidiare nell'ambito dell'attività manageriale. Al fine di supportare la corretta applicazione dei principi che governano il ciclo della performance, sulla base dell'esperienza maturata e delle prime risultanze emerse dal Gruppo di lavoro per il monitoraggio e l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non titolare di incarico delle aree funzionali, istituito con atto n. 448673 del 6 dicembre 2022, si richiamano di seguito alcune indicazioni metodologiche e operative a cui attenersi, con particolare riferimento all'applicazione del sistema di valutazione VA.L.E.

Assegnazione degli obiettivi. La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce il primo momento del ciclo di gestione della performance.

Sul piano temporale, l'assegnazione degli obiettivi deve essere completata entro il 31 gennaio di ogni anno, coerentemente a quanto prescritto nelle Linee guida n. 5/2019 sulla performance individuale, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e nel rispetto delle tempistiche definite nell'allegato al verbale di confronto sui criteri che regolano il sistema di valutazione della performance del personale non titolare di incarico, sottoscritto dall'Agenzia e dalla maggior parte delle OO.SS.. Sarà cura di questa Direzione Centrale avviare il ciclo di gestione della performance negli ultimi mesi dell'anno precedente a quello di riferimento, così da consentire a tutti i Responsabili un tempo adeguato a programmare le attività e ad assegnare gli obiettivi entro la scadenza fissata.

Sul piano operativo, l'eventualità che il budget si consolidi oltre la data del 31 gennaio non incide sulla possibilità di assegnare gli obiettivi (inclusi quelli di budget) nei tempi stabiliti: il senso dell'obiettivo è, infatti, quello di comunicare tempestivamente ai collaboratori le attività più significative su cui impegnarsi in corso d'anno. Le eventuali revisioni del budget non modificano la sostanza degli obiettivi assegnati, poiché riguardano generalmente i target assegnati¹, rispetto ai quali è possibile effettuare rimodulazioni in itinere.

Al fine di supportare tutte le Strutture nella fase di assegnazione degli obiettivi, la Direzione Centrale Risorse umane ha costruito, con l'ausilio di esperti tecnici, un paniere obiettivi predefinito per ciascuna area di lavoro presente in Agenzia. I Responsabili di struttura attingono dal paniere gli obiettivi da assegnare, fatte salve le attività straordinarie e/o residuali, per le quali non sono presenti obiettivi specifici nel paniere.

I Responsabili che intendano proporre integrazioni e/o rimodulazioni degli obiettivi presenti nel paniere possono farlo tramite il rispettivo NUSVAI entro il

¹ Ad inizio anno, le attività da svolgere sono note e, nella maggioranza dei casi, presentano continuità rispetto agli anni passati. Nei rari casi in cui si definissero, oltre il 31 gennaio, nuovi prodotti significativi nell'ambito degli obiettivi di budget o nuovi processi nell'ambito degli obiettivi extra-budget è possibile effettuare variazioni *in progress*, tenendo conto che l'obiettivo è sempre modificabile per recepire fattori organizzativi e/o personali del collaboratore che possano insorgere in corso d'anno.

30 ottobre di ogni anno, al fine di consentire la validazione dei contenuti da parte della Direzione Centrale Risorse umane e delle strutture centrali competenti.

Sul piano del contenuto, gli obiettivi extra-budget devono essere modulati, con particolare riguardo agli aspetti quantitativi contenuti nel *target*, in base ai consuntivi di attività dell'anno precedente, al numero di unità di personale che insistono su un determinato processo lavorativo, al contesto organizzativo entro cui il processo viene svolto. In altri termini, la definizione dei *target* assegnati va ragionata, evitando un uso acritico del paniere obiettivi e un riversamento automatico degli obiettivi delle figure di coordinamento sui collaboratori.

La fase di assegnazione degli obiettivi consta di due momenti: 1) definizione degli obiettivi; 2) comunicazione degli obiettivi ai collaboratori.

La comunicazione degli obiettivi ai collaboratori va effettuata nel corso del cosiddetto **colloquio di patto**. I Responsabili di struttura devono organizzarsi per concludere i colloqui di patto con i collaboratori entro il 31 gennaio di ogni anno, fatte salve le situazioni di lunga assenza per le quali si applica la disciplina contenuta nel SMVPI 2024-26.

Il colloquio di patto è un atto manageriale e, in quanto tale, va svolto in presenza o via *Teams*, evitando l'uso di strumenti inadeguati (telefono o mail).

Sul piano del contenuto, il colloquio non è una formale comunicazione dei target assegnati, ma ha la finalità di chiarire al collaboratore cosa ci si aspetta da lui in corso d'anno, sul piano delle attività da svolgere e dei comportamenti organizzativi richiesti: gli obiettivi non esauriscono ciò che è necessario presidiare nel lavoro svolto ed è opportuno fornire al collaboratore una panoramica d'insieme delle attività da svolgere.

Sul piano dell'interazione, i Responsabili presteranno la massima attenzione ad evitare ogni uso sanzionatorio del colloquio, ricordando che tale uso è avulso da una corretta applicazione dei sistemi di valutazione e rappresenta evidenza di una managerialità non ancora adeguata.

Monitoraggi intermedi. Nel corso dell'anno, i valutatori svolgono, anche per il tramite dei facilitatori, due colloqui di monitoraggio intermedi, orientativamente a maggio e a ottobre.²

I colloqui di monitoraggio vanno condotti con tutti i collaboratori al fine di fornire informazioni utili su come sta procedendo la loro prestazione in corso d'anno sia rispetto agli obiettivi assegnati, sia rispetto ai comportamenti organizzativi espressi.

Non è prevista la possibilità di dare valutazioni inferiori all'adeguato a fine anno laddove il colloquio di monitoraggio non sia stato svolto poiché, nell'ambito di una corretta gestione del ciclo della performance, è fondamentale dare al Valutato la possibilità di correggere eventuali elementi prestazionali non in linea con le aspettative.

Il Valutatore deve restituire elementi oggettivi e circostanziati e non generiche impressioni o giudizi. Per effettuare correttamente questo passaggio, tutti i facilitatori e valutatori sono invitati a segnare durante l'anno nel diario di bordo elementi significativi rilevati (comportamenti particolarmente virtuosi o negativi, elementi oggettivi relativi alle pratiche lavorate di tipo qualitativo e/o quantitativo).

Valutazione della performance. Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento, si formalizza la valutazione della prestazione.

La valutazione è una fotografia di ciò che il Valutatore ha osservato in corso d'anno, anche per il tramite del Facilitatore.

I Responsabili effettuano valutazioni circostanziate per ciascun collaboratore, avendo come riferimento i target assegnati sugli obiettivi da un lato, le descrizioni comportamentali presenti nel dizionario delle competenze dall'altro. Pertanto, la distribuzione delle valutazioni non deriva dall'applicazione a priori di quote forzate, poiché non ci sono percentuali minime

² Sul piano del processo, è possibile abbinare il primo colloquio di monitoraggio con il colloquio di feedback sulla performance dell'anno precedente, poiché, temporalmente sono previsti nello stesso periodo dell'anno.

o massime di eccellenti da rispettare, ma è la risultante del lavoro di analisi della realtà osservata.

Tenendo conto della complessità di questa attività manageriale e dei possibili *bias* in cui il Valutatore può incorrere, i NUSVAI attivano meccanismi di calibrazione finalizzati a garantire una corretta e omogenea applicazione dei criteri valutativi nell'ambito della struttura di propria competenza.³

Prima di formalizzare la valutazione mediante l'apposito applicativo, ciascun Valutatore effettua, anche per il tramite del Facilitatore, il colloquio di valutazione finale con ciascuno dei propri collaboratori. Nell'ambito del colloquio, il Responsabile deve spiegare la propria valutazione sulla base delle evidenze raccolte mediante l'osservazione effettuata in corso d'anno e l'analisi delle pratiche lavorate.

Fermo restando l'obbligo di condurre i colloqui in prima persona nei casi di valutazione complessiva corrispondente a Non ancora adeguato, è auspicabile che i valutatori conducano personalmente i colloqui anche con gli altri collaboratori, almeno nelle strutture in cui il numero di personale è più contenuto: lo strumento del colloquio, oltre ad essere utile ai collaboratori, rappresenta un momento di conoscenza del proprio personale e risulta, pertanto, una fonte preziosa di informazione e di confronto per entrambi gli attori. Nelle strutture più grandi, fatta salva la possibilità di delegare i colloqui ai facilitatori, si invitano tutti i valutatori a programmare momenti di confronto con i collaboratori, secondo i criteri ritenuti più funzionali (ad esempio, è possibile ipotizzare piani di rotazione nelle diverse fasi del ciclo di gestione della performance, per cui il Valutatore può effettuare personalmente i colloqui di patto con i collaboratori di alcuni uffici, i colloqui di monitoraggio intermedi e il colloquio di valutazione con il personale di altri uffici).

³ Un *alert* di sistema indicativo di possibili *bias* valutativi a cui i NUSVAI devono prestare particolare attenzione è rappresentato da significative disomogeneità complessive nella distribuzione delle valutazioni tra valutatori differenti. Se, infatti, la presenza di scostamenti è del tutto fisiologica tenendo conto delle differenze tra un contesto e un altro e tra i singoli collaboratori, laddove tali scostamenti diventino significativi è necessario approfondirne le motivazioni e comprendere se ci sono fondate ragioni alla base o, viceversa, derivino da specifici *bias* valutativi da parte di alcuni valutatori.

Si invitano tutte le strutture in indirizzo a dare la massima diffusione delle presenti indicazioni.

LA DIRETTRICE CENTRALE

Laura Caggegi

Firmato digitalmente