



**PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA**  
**ASSE E – Capacità Istituzionale Obiettivo specifico 5.1**  
**Performance PA – Linea 2**

**Ciclo delle Performance nelle Università:**  
***La programmazione della formazione e il ciclo della performance***  
***Suggerimenti operativi***

***Webinar - 30 settembre 2014***

**G.Capaldo**  
**Università di Napoli Federico II**  
**esperto FormezPA**





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**fse** per il tuo futuro

Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione

**UNA PROPOSTA METODOLOGICA**

**PER SUPPORTARE LE AMMINISTRAZIONI**

**NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE**

**TRA LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**



**LA GESTIONE DEL CICLO DI FORMAZIONE**



AZIONI DI SISTEMA  
PER LE PUBBLICHE  
AMMINISTRAZIONI

**Formez**<sub>PA</sub>



## Presupposto:

il processo di valutazione delle performance individuali deve essere effettuato, anche, **attraverso la valutazione delle competenze tecnico-professionali ed organizzative-manageriali**



## Condizioni

- l'Amministrazione sia dotata di un appropriato *sistema di monitoraggio degli indicatori di comportamento correlati alle competenze tecnico-professionali ed organizzative-manageriali del personale*
- gli indicatori di comportamento soddisfino appropriati e specifici *requisiti* \*
- il *sistema di monitoraggio dei comportamenti* sia *condiviso, già , fase di progettazione* tra l'Ufficio Valutazione Risorse Umane (o da chi si occupa della valutazione delle performance individuali) e l'Ufficio Formazione.



## \* *Requisiti*

### *Come devono essere gli* **INDICATORI DI COMPORTAMENTO**



- correlati alle diverse tipologie di competenze oggetto di monitoraggio
- contestualizzati rispetto ai processi lavorativi dell'Amministrazione, e non descritti in modo astratto
- chiari e semplici e quindi non dar luogo a possibili ambiguità di interpretazione.
- effettivamente perseguibili nell'arco di tempo programmato ⇒ realistici, ottenibili
- poter essere osservati dal referente gerarchico e da agli altri soggetti che sono coinvolti sia in fase di valutazione della performance individuale che nelle fasi di analisi dei fabbisogni formativi e di valutazione ex-post della formazione. Gli indicatori devono quindi riferirsi a situazioni riscontrabili con frequenza dagli osservatori/valutatori

*Come devono essere gli*  
**OBIETTIVI FORMATIVI**



- espressi in termini di comportamenti attesi relativi a specifiche tipologie di competenze.

***INOLTRE***

le **tipologie di competenze** ed i corrispondenti **indicatori di comportamento**  
**DEVONO CORRISPONDERE**  
a quelli utilizzati nel processo di valutazione della performance.

## OBIETTIVI FORMATIVI

- cosa dovrà dimostrare di saper fare l'allievo, a fine corso *o successivamente alla fine del corso*?
- quali saranno poi i soggetti che, in fase di valutazione ex post, dovranno svolgere il ruolo di osservatori dei comportamenti?





## OBIETTIVI DIDATTICI

progressiva scomposizione del comportamento atteso in elementi di comportamento elementari, descritti facendo uso di termini che si riferiscono ad azioni direttamente osservabili (come ad esempio: *descrivere, elencare, elaborare, applicare, etc*)

### *Caratteristiche di un obiettivo didattico ben formulato*

**Efficacia:** deve esprimere correttamente il cambiamento auspicato nello status cognitivo dell'allievo

**Chiarezza:** deve essere formulato con un linguaggio privo di ambiguità o termini evanescenti

**Misurabilità:** deve permettere una chiara verifica del suo raggiungimento mediante adeguati strumenti di valutazione

## Tabella 1: Esempio di scheda per la valutazione delle competenze

Competenze	Aree di comportamento	Indicatori
tecnico-professionali.	Affidabilità  .....	- Rispetta impegni e scadenze, - .....
manageriali	Gestione e valorizzazione dei collaboratori  .....	- Indirizza, motiva e valuta - .....
relazionali e di networking.	Comunicazione  .....	- E' essenziale, incisivo e sintetico nell'attività di reporting ai propri superiori - .....



## Tabella 1: ADATTARE LA SCHEDA alle diverse aree professionali



- “selezionando”, per ciascuna tipologia di competenza, le aree di comportamento e gli indicatori di comportamento che si ritengono maggiormente correlati alla posizione di lavoro il cui titolare deve essere valutato (alcune aree di comportamento potranno essere comuni ai diversi elenchi Altre aree di comportamento potranno essere specifiche per un solo livello di inquadramento)
- assegnando un peso a ciascuna delle tre tipologie di competenza
- assegnando, nell’ambito di una data tipologia di competenza, un peso diverso alle diverse aree di comportamento da valutare.



## Tabella 1: La scala di valutazione per ciascun indicatore di comportamento

Prevede 4 livelli

**valore = 1**

Comportamento esibito **raramente** (rispetto al numero di osservazioni del periodo),

**valore = 2**

Comportamento esibito **spesso**

**valore = 3**

Comportamento esibito **molto spesso**

**valore = 4**

Comportamento esibito **sistematicamente** (100% rispetto ai comportamenti osservati nel periodo)



## La scheda può essere utilizzata:

1. per la valutazione delle competenze nell'ambito della valutazione della performance individuale
2. per l'analisi dei fabbisogni formativi e la definizione degli obiettivi formativi
3. per la valutazione ex post, al termine degli interventi risultati

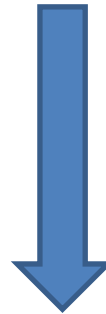
Nel primo caso, il valore della performance dell'individuo sarà pari al valore massimo se per tutte le competenze oggetto di valutazione i comportamenti esibiti dall'individuo corrispondono proprio ai comportamenti identificati, all'inizio del periodo, come target.

Nel secondo caso, in fase di analisi dei fabbisogni l'analista utilizzerà la scheda come strumento di supporto nel corso della rilevazione dei fabbisogni (interviste ai Dirigenti, interviste al Personale, focus group) in modo da poter "tradurre" i risultati dell'analisi in obiettivi formativi descritti utilizzando le competenze e gli indicatori di comportamento riportati nella scheda.

Nel terzo caso, infine, coloro che svolgeranno il ruolo di "osservatori dei comportamenti" in fase di valutazione ex post potranno verificare se l'intervento formativo ha effettivamente contribuito a sviluppare i comportamenti attesi negli individui che hanno usufruito della formazione



## La scheda nel dettaglio



**Pagina5 della relazione prof.Capaldo**



## LA PROPOSTA METODOLOGICA PER L'INTEGRAZIONE TRA LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E LA GESTIONE DEL CICLO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La proposta metodologica viene sintetizzata nelle tabelle 2 e 3 (pag.10-11)

Come si può vedere **dalla tabella 2**, vengono proposti due livelli di analisi del fabbisogno formativo:

il primo livello si riferisce al periodo trascorso (ultimo anno) e prende in esame i risultati della valutazione della performance individuale (basata sulle competenze) al fine di identificare quali competenze, nelle diverse aree professionali, occorre rafforzare

Il secondo livello si riferisce invece all'orizzonte di programmazione del piano della performance, al fine di individuare le competenze da sviluppare per il conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi previsti nel piano.



## LA PROPOSTA METODOLOGICA PER L'INTEGRAZIONE TRA LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E LA GESTIONE DEL CICLO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

**Nella tabella 3** viene riportato uno schema nel quale viene proposta una modalità di svolgimento del processo di analisi dei fabbisogni formativi e programmazione formativa *condiviso* tra l'Ufficio di Supporto al Nucleo, l'Ufficio Formazione, l'Ufficio Personale e Organizzazione ed i Dirigenti.

In tal modo viene favorita l'integrazione, auspicata all'inizio della relazione, tra la gestione del ciclo della performance e la gestione del ciclo della formazione.