



Città di Montalto Uffugo

(Provincia di Cosenza)



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEGLI ENTI LOCALI

Approvato con delibera di GC. n. 27 del 14 FEBBRAIO 2019

INDICE

1. **Le finalità della valutazione**
2. L'ambito della valutazione
3. **I ruoli base**
4. **Il report di valutazione**
5. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi
6. La valutazione dell'apporto individuale
7. La valutazione dei comportamenti organizzativi
8. La valutazione delle competenze
9. **Il diario di bordo**
10. **L'autovalutazione**
11. **Il colloquio di valutazione**
12. **Le aspirazioni professionali**
13. **Gli obiettivi di miglioramento**
14. **Il piano di sviluppo**
15. Le osservazioni del valutato
16. La valutazione finale
17. La normalizzazione delle valutazioni
18. **I tempi e le fasi del processo di valutazione**
19. La correlazione al sistema premiante

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEGLI ENTI LOCALI

1. Le finalità della valutazione

L'ente assegna alle risorse umane valenza strategica per il raggiungimento dei suoi traguardi, in questo contesto si inserisce il sistema di valutazione delle prestazioni del nostro personale.

Il sistema di valutazione descritto in questo manuale operativo, di supporto sia ai collaboratori sia ai responsabili di struttura, è pensato per le seguenti finalità principali:

- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori;
- migliorare l'organizzazione attraverso il ben-essere organizzativo;
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali;
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

Il sistema descritto è da considerarsi dinamico e soggetto a continui miglioramenti, pertanto sono graditi in qualsiasi momento suggerimenti e proposte di miglioramento e affinamento.

2. L'ambito della valutazione

La valutazione delle prestazioni si basa sulle indicazioni del Decreto n. 150/2009 e considera i seguenti quattro ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa;
- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa;
- il comportamento organizzativo;
- le competenze.

3. I ruoli base

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

- **Il valutato**
Partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta, si autovaluta a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile.
I valutati sono classificati in tre ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:
 - *ruolo manageriale*: caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie, strumentali
 - *ruolo di professional o specialistico*: caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, da innovazione, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica
 - *ruolo di assistente*: caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto segretariale.
- **Il valutatore diretto**
Assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai collaboratori, effettua il colloquio di valutazione con ogni collaboratore ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati.
- **Il valutatore di secondo livello**
Valida le valutazioni effettuate dal valutatore diretto evidenziando eventuali disomogeneità.
Di norma non può però cambiare la valutazione del valutatore diretto.
- **La Commissione di valutazione o il nucleo di valutazione**
Approva il sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.

A inizio anno valida il piano degli obiettivi e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi (sfidanti, di risultato e non di attività, espressi in numero, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del livello superiore).

- Il servizio Personale

Presidia il processo di valutazione, assicura la formazione dei valutatori, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta la Commissione o il Nucleo di valutazione, assiste i valutatori nella realizzazione del piano di sviluppo dei collaboratori valutati.

4. Il report di valutazione

Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in cinque parti:

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo, che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale;
- una seconda parte relativa alla assegnazione degli obiettivi (al "cosa" deve essere ottenuto) da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di unità organizzativa sia a livello individuale;
- una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno;
- una quarta parte che riguarda la valutazione delle competenze espresse;
- una quinta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.

Di fatto sono previste tre tipologie di report differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato:

- il ruolo manageriale (con responsabilità di struttura e di gestione risorse);
- il ruolo di "professional" o specialista (con responsabilità di supporto, assistenza, risoluzione di problemi, apporto di conoscenza, ecc...);
- il ruolo di assistente (con responsabilità sulla qualità degli output generati).

In allegato sono riportati i tre report di supporto alla valutazione.

5. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi

La negoziazione degli obiettivi tra il valutatore ed il valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 5 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile);
- attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile;
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-4) ma sfidanti (più l'obiettivo è sfidante e più la valutazione può andare ai livelli alti (livello da 100 a 110));
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività;
- attenzione a riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole);
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità;
- individuazione a inizio anno degli obiettivi molto sfidanti, che possono andare a 110 punti.

Per obiettivo normale si intende un obiettivo che ha una buona probabilità di essere raggiunto (oltre 80 %) mentre per obiettivo molto sfidante si intende un obiettivo che ha meno probabilità di essere raggiunto (tra 50 e 80 %).

Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi:

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
OBIETTIVI (a)	PESO % * (b)	INDICATORI, TARGET E LIVELLO DI SFIDA (*) (c)	Valutazione del resp.le 0 - 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Riduzione dei tempi di risposta ai cittadini	0,4	Tempi medi di rilascio dei permessi di costruire da 120 a 20 giorni **		
2. Semplificazione del rapporto con il cittadino	0,3	% pratiche dell'edilizia presentate in via telematica dal 30 al 90 %		
3. Recupero efficienza interna	0,3	Riduzione costi per richiesta integrazioni di 10.000 euro anno		
	1	Totale (max 110 punti)		

Nella colonna (b) si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 110 punti; ad esempio se vengono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3. Nella colonna (c), a inizio anno il valutatore riporta accanto al target da realizzare anche una ** che indica gli obiettivi particolarmente sfidanti, per i quali il punteggio finale può superare anche il 100% fino ad un massimo di 110.

La colonna (d) è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura l'unità organizzativa (o il singolo) ha raggiunto l'obiettivo previsto.

La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento e come detto, per gli obiettivi di normale difficoltà (probabilità di essere raggiunti oltre l'80%) il massimo punteggio possibile è 100 mentre gli obiettivi più sfidanti (probabilità tra il 50 e l'80 %) possono raggiungere anche livello massimo di 110.

6. La valutazione dell'apporto individuale

Il responsabile di struttura valuta il contributo che i singoli hanno dato al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa nella quale sono inseriti.

La valutazione riguarda il contributo specifico dell'anno e non generico, pertanto un anno la valutazione del contributo dato può essere elevata e l'anno successivo può essere non adeguata.

I valutatori basano la loro valutazione dell'apporto individuale sui fattori riportati nel prospetto che segue. La valutazione è sintetizzata in un coefficiente che varia da 0,8 a 1,2 e che verrà utilizzato come plus o minus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

- 0,8 = nessun apporto significativo
- 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto
- 1 = apporto in linea con quanto richiesto
- 1,1 = apporto oltre la media
- 1,2 = apporto eccellente

La valutazione viene fatta per ogni obiettivo e può essere supportata dalla griglia che segue dove vengono riportati i fattori di valutazione per ogni obiettivo assegnato.

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica di ogni obiettivo (da 0,8 a 1,2)				
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)				

7. La valutazione dei comportamenti organizzativi

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano i "come" gli obiettivi sono stati raggiunti.

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 7.

I fattori comportamentali sono differenziati in funzione dei ruoli base: manageriale, professional, assistente e sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa
- priorità dell'anno
- necessità di miglioramento del singolo.

I comportamenti organizzativi prevedono l'autovalutazione, effettuata dal valutato prima del colloquio con il valutatore.

Di seguito si riportano i fattori per ogni ruolo:

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autovalutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

La somma dei pesi percentuale della colonna (a) deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autovalutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.			
PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative			
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Autovalutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team			
AFFIDABILITÀ		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...			
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.			
FLESSIBILITÀ		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

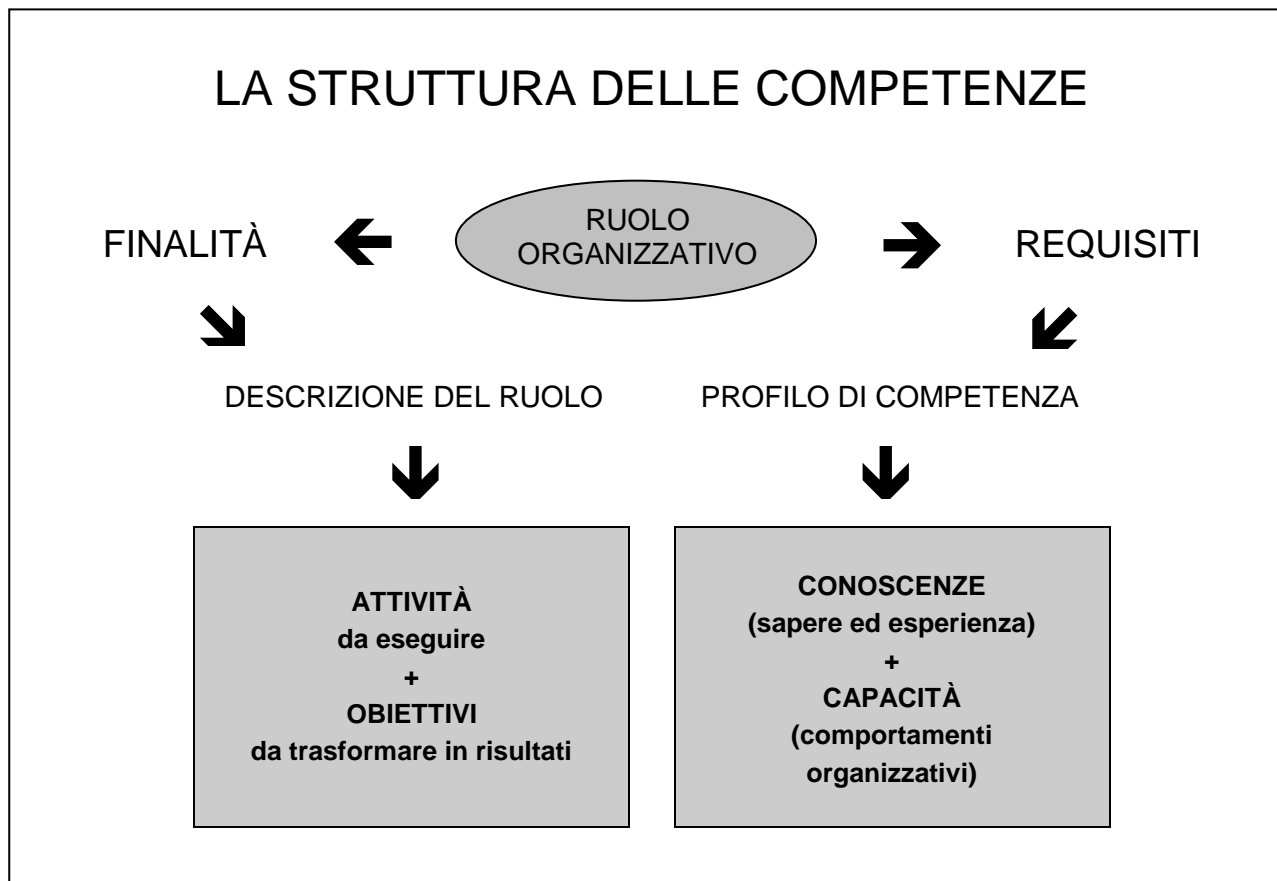
In allegato si riportano le griglie che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

8. La valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze completa il profilo delle competenze come rappresentato nel prospetto che segue.

A questo punto rimangono da valutare le conoscenze in quanto le capacità o comportamenti organizzativi sono già stati valutati al punto precedente.

Le conoscenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa (Ne esistono molte).



Si tratta della parte più delicata che richiede una buona costruzione pertanto si prevede di introdurla con gradualità.

Si tratta anche della parte della valutazione più correlata allo sviluppo delle persone.

La valutazione è supportata dal prospetto di seguito riportato:

DEFINIZIONE FATTORE	Valutazione del responsabile
- Legislazione specifica <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
- Conoscenze organizzative/procedurali <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
- Informatiche (es. applicativi) <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
- Tecniche specifiche <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. Il diario di bordo

La vera valutazione viene costruita durante l'anno mediante l'osservazione continua delle prestazioni del collaboratore da parte del superiore diretto e l'aiuto a realizzare gli obiettivi programmati.

E' importante che al momento della valutazione il valutatore arrivi con il supporto di "dati e fatti" anziché su impressioni e osservazioni generiche.

Si consiglia pertanto al valutatore di registrarsi durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori per costruire quello che viene definito un vero e proprio "diario di bordo" in modo che durante il colloquio di valutazione possa disporre di tutte le informazioni utili per rendere la valutazione credibile ed a valore aggiunto.

Per facilitare il compito il valutatore può utilizzare il punto 3 del report di valutazione (in prima pagina) dove è stato previsto un apposito spazio chiamato "diario di bordo" per registrare durante l'anno i dati ed i fatti salienti importanti come ad esempio: modalità brillanti di gestire un disservizio, risoluzione di un particolare problema, l'assunzione di una responsabilità importante, il non rispetto di una scadenza fondamentale, un conflitto con il collega, ecc....

E' inoltre raccomandabile prevedere a metà anno un colloquio di verifica dell'andamento degli obiettivi soprattutto nei casi critici per evitare che il collaboratore arrivi a riscontrare una valutazione negativa a fine anno senza aver ricevuto un feedback.

Le osservazioni emerse durante il colloquio intermedio vengono riportate sempre in questa parte del report.

10. L'autovalutazione

L'autovalutazione è un momento importante che permette al valutato di approfondire in autonomia il suo operato nel periodo di riferimento in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti richiesti.

Essa è utile anche al valutatore in fase di colloquio per verificare dove sono i punti di convergenza ed i gap sui quali bisogna approfondire.

L'autovalutazione è prevista che venga fatta in autonomia dal collaboratore sulla base del report di valutazione che gli viene consegnato dal valutatore almeno una settimana prima del colloquio.

Nella pagina 3 del report di valutazione, al punto 7, il collaboratore esprime la sua autovalutazione per ognuno dei fattori riportati riferiti ai comportamenti espressi in quell'anno di riferimento.

Si chiede di esprimere l'autovalutazione mediante la scala a 10 livelli dove 1 è il valore molto negativo e 10 è il valore dell'eccellenza.

Accanto alla colonna dell'autovalutazione il valutatore effettuerà la sua valutazione che sarà quella definitiva e gli eventuali gap saranno così immediatamente riscontrabili.

11. Il colloquio di valutazione

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

E' previsto, infatti, un colloquio tra responsabile e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione.

Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e responsabile durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Al fine di supportare il valutatore si riportano di seguito alcuni suggerimenti e indicazioni operative.

a. A cosa serve il colloquio?

- Fare il bilancio di un periodo di lavoro
- Raccogliere le attese del collaboratore
- Determinare e concordare gli obiettivi per il futuro
- Decidere gli interventi di formazione e sviluppo

b. Cosa è il colloquio?

- È problem solving
- È orientato al futuro
- È strumento di sviluppo organizzativo
- È un modo di impostare le relazioni tra responsabili e collaboratori
- È sviluppo professionale

c. Cosa non è il colloquio?

- Una formalità burocratica
- Un esame fiscale
- Un confronto di routine

d. Le condizioni che favoriscono la buona riuscita del colloquio

- *L'ambiente*
 - Scegliere un momento ed un luogo adeguati
 - Fare in modo di non essere disturbati durante il colloquio
 - Prevedere una durata adeguata (circa 30 minuti)
- *L'informazione*
 - Comunicare al collaboratore la data ed il luogo dell'incontro
 - Consegnare in anticipo (almeno una settimana prima) una copia della scheda di valutazione (per l'autovalutazione)
- *La relazione*
 - Creare un clima di fiducia
 - Ascoltare e lasciar parlare il collaboratore
 - Rispondere alle domande ed alle obiezioni con precisione, concentrandosi sui dati e fatti (raccolti con il diario di bordo) e non su presupposti o "sentito dire"

e. La conduzione del colloquio

- *L'introduzione*
 - Usare formule di gentilezza, mettere a proprio agio il collaboratore
 - Preparare per ogni intervista una introduzione personalizzata, in funzione del valutato
 - Ricordare i principi della valutazione, anche se non è la prima volta:
 - perché la valutazione
 - come si procede
 - a cosa serve ed a chi è trasmessa la valutazione
- *La valutazione*
 - Esaminare tutti i fattori del report di valutazione:
 - comunicare la vostra valutazione
 - spiegare in maniera obiettiva il vostro punto di vista
 - concludere: ribadire le vostre considerazioni, eventualmente riviste dopo il confronto con il collaboratore
 - Basarsi sui **fatti** e non sulle **opinioni**, preparando in anticipo le argomentazioni
- *La conclusione*
 - Sintetizzare i punti poco chiari

- Confermare gli accordi presi
- Fissare gli obiettivi per il periodo successivo
- Motivare il collaboratore

f. Gli errori ricorrenti

- Indulgenza
- Severità
- Effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..)
- Proiezione
- Errore logico (farsi condizionare dalle finalità della valutazione)
- Influenza delle attività svolte

12. Le aspirazioni professionali

Il primo spazio dell'ultima pagina (punto 9) è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il responsabile ed il collaboratore.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali:

- aree e ambiti di intervento che il collaboratore sarebbe interessato a sviluppare
- competenze di interesse da approfondire
- ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale
- progetti ai quali desidererebbe partecipare

Questa fase del colloquio di valutazione è molto orientata al futuro e permette da un lato di mettere a fuoco la disponibilità del collaboratore di dedicare energie su ambiti di interesse e dall'altro permette al collaboratore di capire che spazi di sviluppo ci sono all'interno dell'ente.

13. Gli obiettivi di miglioramento

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Oggetto di valutazione è soprattutto *“il modo di fare le cose”* all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

E' durante il colloquio che il valutatore propone gli obiettivi di miglioramento e li condivide con il collaboratore; a proposito può essere utile in alcuni casi lasciare qualche giorno al valutato per riflettere sugli obiettivi di miglioramento assegnati.

In caso di disaccordo il collaboratore ha la possibilità di riportare nello spazio posizionato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 12), denominato *“osservazioni del collaboratore”*, i suoi motivi di disaccordo.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione *“obiettivi di miglioramento”* (punto 10) e di basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, nelle griglie di supporto riportate in allegato.

A solo titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni spunti per impostare gli obiettivi di miglioramento:

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della differenziazione nella valutazione - Incremento della partecipazione a team di lavoro - Incremento dei colloqui di verifica - Incremento del numero di piani di sviluppo individuali - Incremento del numero di idee di miglioramento - Incremento del livello di prestazioni da raggiungere - Riduzione dei micro conflitti interni
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici o gestionali - Incremento/affinamento dei piani di sviluppo organizzativi - Incremento delle iniziative di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza - Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato - Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del clima interno - Riduzione dei passaggi di lavorazione - Incremento numero proposte di miglioramento - Incremento della partecipazione al lavoro dei team - Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità) - Riduzione dei reclami e disservizi
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

14. Il piano di sviluppo

Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.

Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.

Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 11) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.

Si riportano di seguito le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo:

a. interventi formativi

Si tratta di far partecipare il collaboratore a corsi, seminari, convegni e altre iniziative finalizzate a rafforzare le conoscenze ed a sviluppare i comportamenti attesi.

Gli interventi possono essere esterni all'ente o anche interni, organizzati e condotti da colleghi.

b. autoformazione mediante letture e approfondimenti

In questo caso si consiglia al collaboratore un percorso di autoformazione nel quale egli studia e approfondisce in autonomia le conoscenze ed i comportamenti che deve rafforzare.

E' utile che il valutatore indichi e aiuti il collaboratore a scegliere i testi e/o i siti Internet di approfondimento ritenuti più utili al contesto.

E' consigliabile prevedere durante il percorso qualche breve momento di verifica; è anche motivante per il collaboratore che vede riconosciuti i suoi sforzi.

c. affiancamenti a colleghi più esperti

Quando da migliorare sono principalmente le capacità (il saper fare) può essere utile prevedere momenti di affiancamento ai colleghi più esperti affinché vi sia un travaso utile di competenze, molto concrete in quanto avvengono direttamente sul posto di lavoro.

d. incarichi specifici

In alcuni casi è utile assegnare incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un lavoro, affiancare un collaboratore per la formazione, ecc...) in quanto motiva le persone, le responsabilizza, le porta a mettersi nei panni di chi deve coordinare e assicurare risultati.

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: direzione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo, flessibilità.

e. partecipazione a progetti

Analogamente al punto precedente può risultare utile far partecipare i collaboratori a progetti specifici. La partecipazione a progetti è in genere anche una forma di formazione a costo zero in quanto le persone portatrici di competenze specifiche si confrontano su un risultato comune da perseguire e si scambiano reciprocamente conoscenze (economiche, tecniche specifiche della formazione, informatiche, ecc...) e abilità comportamentali (ascolto, relazioni interpersonali, gestione e partecipazione alle riunioni, ecc...).

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: competenze tecnico-professionali, collaborazione e cooperazione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo.

f. far preparare piccole presentazioni interne

Un modo molto efficace per aiutare i collaboratori a mettere ordine nelle loro idee ed a migliorare le capacità di esposizione e influenzamento è dato dal far preparare loro dei piccoli interventi formativi interni diretti ai colleghi su tematiche specifiche (es. la programmazione del lavoro, il rapporto con il cittadino, l'organizzazione del lavoro, ecc...).

Si lascia quindi loro il tempo necessario (es. uno-due mesi) per preparare la presentazione, anche breve (di una-due ore), ai loro colleghi sulla tematica assegnata.

Di fatto si chiede al collaboratore di svolgere il ruolo di formatore interno.

Questa modalità è particolarmente adatta a sviluppare le competenze riconducibili ai fattori di valutazione: competenze tecnico-pratiche, autonomia, rapporti interpersonali, influenzamento positivo.

15. Le osservazioni del valutato

Sul report di valutazione è previsto al punto 12 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione
- Aspetti non considerati
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione
- Suggerimenti e proposte

Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o il Servizio Personale.

Al collaboratore sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal responsabile. Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio responsabile.

16. La valutazione finale

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da tre fattori, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi (con l'apporto individuale), la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi e la valutazione delle competenze.

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dall'Amministrazione all'inizio dell'anno e comunicato a tutto il personale.

Il peso dei due fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato;
- obiettivi dell'anno;
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

Un riferimento al quale attenersi è il seguente:

- ruoli manageriali: obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 30% e competenze 10%;
- ruoli professionali: obiettivi 50%, comportamenti organizzativi 40% e competenze 10%;
- ruoli assistenti: obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 50% e competenze 10%.

Per il primo anno si prevede di iniziare a valutare le competenze ma di sganciarle dal sistema premiante, pertanto il 10 % viene accorpato ai comportamenti organizzativi.

Nel tempo il peso assegnato alle competenze viene incrementato nella misura in cui il sistema di valutazione è condiviso.

I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno in prima pagina al punto 4 del report di valutazione.

Ad esempio nel caso il responsabile decida di pesare i fattori di valutazione nella misura del 40% gli obiettivi, del 50% i comportamenti organizzativi e del 10% le competenze, riporterà nella prima pagina del report i seguenti dati:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X apporto individuale X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

_____ = _____ X 0,4 + _____ X 0,5 + _____ X 0,1.

La valutazione complessiva viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 310 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 110 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=132 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti
- competenze = da 0 a 100 punti

Per effetto dei pesi di importanza relativa dei fattori i punteggi massimi differenziati per ruolo sono i seguenti:

- ruolo manageriale = $0,6 \times 132 + 0,3 \times 100 + 0,1 \times 100 = 79,2 + 30 + 10 = 119,2$ punti
- ruolo professionale = $0,5 \times 132 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 66 + 40 + 10 = 116$ punti

c. ruolo operativo = $0,4 \times 132 + 0,5 \times 100 + 0,1 \times 100 = 52,8 + 50 + 10 = 112,8$ punti

$0,5 \times 50 + 0,4 \times 50 + 0,1 \times 50 = 25 + 24 + 6 = 51$

$0,5 \times 100 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 100$

17. La normalizzazione delle valutazioni

Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi responsabili di struttura.

Si prevedono due momenti di normalizzazione, uno sulla base dei punteggi diversi per i tre ruoli previsti (sempre che non si vogliano mantenere distinte le valutazioni) ed uno sulla base del diverso livello di severità del valutatore.

La normalizzazione dei ruoli avviene considerando come base il punteggio massimo ottenibile dai ruoli manageriali e omogeneizzando gli altri punteggi in misura proporzionale come di seguito descritto:

- ruoli manageriali: scala a 119,2 punti
- ruoli professionali: i punteggi vengono moltiplicati per il rapporto $119,2/116$
- ruoli assistenti: i punteggi vengono moltiplicati per il rapporto $119,2/112,8$

La normalizzazione per tenere conto del livello di severità del valutatore avviene con le modalità di seguito descritte.

Si calcolano le medie delle valutazioni date da ogni valutatore e si determina la media dell'ente, a seguire si detraggono o incrementano da ogni singola valutazione lo scostamento in difetto o in incremento rispetto alla media dell'ente ottenuta dal valutatore.

Ad esempio supponendo che la media delle valutazioni sia stata di 100 punti e che i tre valutatori abbiano riscontrato la seguente media:

- valutatore 1: media 95 punti
- valutatore 2: media 105 punti
- valutatore 3: media 100 punti

con la normalizzazione si aggiungono a tutte le valutazioni del valutatore 1 punti 5, mentre si sottraggono a tutte le valutazioni del valutatore 2 punti 5 ed al terzo valutatore si confermano le valutazioni formulate.

18. I tempi e le fasi del processo di valutazione

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

ATTIVITÀ	RESPONSABILE	TEMPI
Definizione criteri per l'anno	Amministrazione	Entro ottobre anno precedente
Negoziazione obiettivi	Responsabile di struttura diretto	Entro dicembre anno precedente
Colloquio intermedio di valutazione *	Responsabile di struttura diretto	A giugno
Registrazione fatti importanti (diario di bordo)	Responsabile di struttura diretto	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Responsabile di struttura diretto (con supporto della funzione Personale)	10 giorni prima del colloquio di valutazione
Autovalutazione (per gli aspetti ove prevista)	Valutato	Prima del colloquio di valutazione
Colloquio di valutazione	Responsabile di struttura diretto	Entro gennaio
Normalizzazione delle valutazioni tra valutatori differenti	Funzione Personale	Entro febbraio

Erogazione premi collegati	Funzione Personale	Entro marzo
Attuazione piano di miglioramento	Responsabile di struttura diretto con il supporto della funzione Personale	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Commissione di valutazione	Durante tutto l'anno

* Effettuato dal responsabile diretto per eccezioni su casi critici in difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi richiesti o su richiesta del valutato.

19. La correlazione al sistema premiante

La correlazione dei risultati della valutazione al sistema premiante avviene secondo due modalità, oltre ai contenuti di sviluppo organizzativo (piano di sviluppo individuale, comunicazione responsabile-valutato, miglioramento organizzativo) che anche essi costituiscono parte importante del sistema premiante, l'erogazione degli incentivi economici e l'acquisizione di titoli per le progressioni e l'assegnazione degli incarichi.

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede l'articolazione in fasce sulla base del punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno (dopo la normalizzazione).

In avvio si possono prevedere le seguenti fasce e nel tempo si possono adeguare in funzione delle politiche retributive dell'ente:

- Prima fascia: tra 0 e 50 punti: non ammessa al premio
- Seconda fascia: 51 e 65 punti: 50 % quota parte premio
- Terza fascia: tra 66 e 80 punti: 70 % quota parte premio
- Quarta fascia: tra 81 e 100 punti: 90 % quota parte premio
- Quinta fascia: tra 101 e 120 punti: 100 % quota parte premio

A coloro che si collocano nella quinta fascia valgono le indicazioni previste agli articoli 23-24-25 del decreto 150/2009 relative alle progressioni ed alla assegnazione di incarichi.