

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato al Regolamento di misurazione, valutazione e valorizzazione della
performance approvato con DCA n. in data

PRIMA PARTE - MANUALE OPERATIVO

1. PREMESSA	pag. 4
2. LA METODOLOGIA ADOTTATA	pag. 4
3. FINALITÀ	pag. 5
4. OGGETTO	pag. 5
4.1 La valutazione delle prestazioni: i comportamenti organizzativi	pag. 6
4.2 La valutazione dei risultati	pag. 6
4.2.1 Le caratteristiche di un obiettivo	pag. 7
4.2.2 Il concetto di misurabilità	pag. 7
5 GLI ASPETTI TECNICI	pag. 8
5.1 Come valutare i comportamenti organizzativi	pag. 8
5.2 Come valutare gli obiettivi	pag. 9
5.3 La valutazione finale della prestazione	pag. 9
5.4 Gli esiti della valutazione	pag. 10
6. PERIODICITÀ E TEMPI DELLA VALUTAZIONE	pag. 11
6.1 Casi particolari	pag. 12
7. GLI ATTORI DEL PROCESSO	pag. 14
7.1 Il valutato	pag. 14
7.2 Il valutatore	pag. 14
7.3 Il Comitato di valutazione	pag. 15
7.4 Il Comitato Tecnico	pag. 15
8. IL RUOLO DEL SETTORE RISORSE UMANE	pag. 16
9. GLI STRUMENTI	pag. 16

SECONDA PARTE – LINEE GUIDA PER IL VALUTATORE

1. INTRODUZIONE	pag. 18
2. VALUTAZIONE E PERCEZIONE	pag. 18
3. POTENZIALI ERRORI DI PERCEZIONE	pag. 19
4. VALUTARE IL LAVORO, NON LA PERSONA	pag. 20
5. COMPRENDERE L'IMPORTANZA DEL COLLOQUIO	pag. 20
6. TIPOLOGIE DI COLLOQUIO	pag. 21
6.1 Il colloquio informativo	pag. 21
6.2 Il colloquio intermedio	pag. 21
6.3 Il colloquio finale	pag. 22
7. PREPARARSI AL COLLOQUIO	pag. 22
8. CONDURRE IL COLLOQUIO	pag. 23
8.1 Aspetti psicologici	pag. 23
8.2 Aspetti metodologici	pag. 23

TERZA PARTE - NORME FINALI E TRANSITORIE

1. VALUTAZIONE GRUPPO DI LAVORO	pag. 25
2. NORMA TRANSITORIA	pag. 25
3. ALLEGATI	pag. 25

P R I M A P A R T E

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Manuale Operativo

1. PREMESSA

L'introduzione della valutazione del personale nelle Organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane.

Agendo da leva motivazionale, infatti, la valutazione costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane. Costituisce Inoltre uno strumento di crescita personale e professionale che innesca, anche attraverso la formazione, un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione.

Il D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 ha introdotto norme vincolanti per le Amministrazioni Pubbliche in materia di valutazione del personale, di merito e premialità. Ciò ha comportato la necessità per le Amministrazioni di dotarsi di sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale definendo criteri di selettività e indicatori quali/quantitativi di riferimento.

2. LA METODOLOGIA ADOTTATA

SPES propone una metodologia basata su criteri quanto più possibile oggettivi e trasparenti, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- pone alla base della valutazione il confronto e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori attraverso i colloqui di feedback;
- introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della scheda di autovalutazione, che sarà utilizzata durante il colloquio di valutazione come base di confronto;

- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili, anche attraverso l'assegnazione di obiettivi.

3. FINALITA'

Le molteplici finalità della valutazione sono orientate ad un unico fine che le compendia: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura partecipativa basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

4. OGGETTO

Oggetto della valutazione sono le "prestazioni" e i "risultati". Le prestazioni sono riferite ai comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza; i risultati sono riferiti al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione non è dunque rivolta alla persona in quanto tale, ma alle *modalità e alle capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di mettere in campo le proprie

competenze e le proprie capacità, la sua capacità di comprendere, perseguire e raggiungere gli obiettivi.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla **differenza tra i risultati “attesi” e quelli “effettivi”**, e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

4.1 La valutazione delle prestazioni: i comportamenti organizzativi

La valutazione delle prestazioni riguarda tutto il personale e si riferisce a un insieme di azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza e funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali, di struttura o di servizio.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, si sono seguite le indicazioni del D.Lgs. 150/2009, individuando principalmente quelli che consentono la valutazione delle aree comportamentali:

- 1) COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI;
- 2) ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DELL'UTENZA;
- 3) SOLUZIONE DEI PROBLEMI;
- 4) CAPACITÀ DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE.

Ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti. Essi saranno commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare.

4.2 La valutazione dei “risultati”

La valutazione dei risultati è riferita al raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'assegnazione degli obiettivi avviene di norma a inizio d'anno di riferimento, durante il colloquio “informativo”¹ in cui il valutato concorda con il proprio responsabile l'obiettivo da raggiungere.

La valutazione dei risultati sarà riferita a tutto il personale. Ciò al fine di basare la valutazione su dati quanto più oggettivi, riducendo l'elemento soggettivo insito in ogni valutazione, a garanzia del valutato e dell'intero sistema di valutazione.

I soli comportamenti organizzativi, infatti, anche se contestualizzati, sono percepiti come suscettibili di valutazioni/autovalutazioni maggiormente discrezionali, quindi potenzialmente più soggettive, non essendo sempre supportabili da elementi concreti o evidenze percepibili dal valutatore o dallo stesso valutato, così come avviene invece per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

4.2.1 Le caratteristiche di un obiettivo

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli “*qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza*”², devono possedere i seguenti requisiti:

- essere concordati ad inizio periodo tra valutatore e valutato;
- essere formalizzati attraverso una descrizione chiara e sintetica dei risultati attesi rispetto alla situazione di partenza;
- essere misurabili attraverso degli indicatori quali-quantitativi che identifichino l'unità di misura che si intende utilizzare;
- essere “realizzabili”, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione;
- essere possibilmente “sfidanti”: i traguardi non devono essere scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- adeguati ai profili professionali di riferimento: il peso degli obiettivi diminuirà al ridursi delle responsabilità e dell'autonomia dei profili delle diverse categorie di riferimento.

4.2.2 Il concetto di misurabilità

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura (rispetto ai risultati attesi).

Ne consegue che obiettivi non misurabili non possono dare luogo ad una “corretta valutazione” e quindi, eventualmente assegnati, non potranno portare all'erogazione della relativa indennità.

Perché un obiettivo sia misurabile è necessario:

¹ Si veda la seconda parte del manuale

² L'art. 37 CCNL 22/01/2004 al comma 1) recita: “La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da

- **indicare con chiarezza il punto di arrivo rispetto al punto di partenza;**
- **individuare gli indicatori di misurazione quali/quantitativi.** Tali indicatori possono essere espressi sia in termini numerici (assoluti o percentuali), sia in termini di *performance*;
- **indicare lo strumento di misurazione utilizzato.** Nel caso di un servizio/attività rivolti all'utenza (interna o esterna) ad esempio, un efficace strumento di misurazione può essere il *feedback* dei fruitori di quel servizio/attività. In altri casi la misurazione può essere data dalla concreta realizzazione della *performance*.
- **evitare l'uso generico dei termini "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione"** delle attività senza quantificarne la reale portata. (Non indicando, ad esempio, di quanto tempo ci si aspetta di ridurre/aumentare una attività rispetto al tempo iniziale, non si sarà in grado a consuntivo di verificare il raggiungimento dell'obiettivo).

La congruità degli obiettivi proposti sarà valutata dal Comitato Tecnico, il quale proporrà eventuali modifiche o correttivi prima della formale assegnazione degli stessi al personale (*vedi cap. 7.4*).

5. GLI ASPETTI TECNICI

5.1 Come valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascuno degli 8 comportamenti specifici considerati il valutatore assegnerà un punteggio sulla base di una scala di 5 valori:

- 1 = prestazioni non adeguate;
- 2 = prestazioni parzialmente adeguate;
- 3 = prestazioni adeguate;
- 4 = prestazioni adeguate distinte;
- 5 = prestazioni adeguate eccellenti.

La somma dei valori assegnati darà il risultato finale relativo ai comportamenti. Il valore numerico da 8 a 40 così ottenuto corrisponderà ad un giudizio sintetico sulla prestazione, come riportato nella seguente tabella:

intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa".

PUNTEGGIO comportamenti (Pc)	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
8	Prestazioni non adeguate
Da 9 a 16	Prestazioni parzialmente adeguate
Da 17 a 24	Prestazioni adeguate
Da 25 a 32	Prestazioni adeguate distinte
Da 33 a 40	Prestazioni adeguate eccellenti

5.2 Come valutare gli obiettivi

Il punteggio massimo riservato al risultato è pari a 60 punti da ripartire tra gli obiettivi assegnati in misura diversa a seconda della loro complessità. Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato il valutatore attribuirà un punteggio sulla base di una scala di 4 valori espressi in frazione sul punteggio singolo:

- 0 = obiettivo non raggiunto;
- 1/3 = obiettivo in minima parte raggiunto;
- 2/3 = obiettivo in buona parte raggiunto;
- 1 = obiettivo superato o raggiunto con modalità d'eccellenza.

La somma dei valori ottenuti relativamente a ciascun obiettivo esprimerà in sessagesimi il risultato finale relativo al raggiungimento complessivo degli obiettivi.

5.3 La valutazione finale della prestazione

Al termine della compilazione della scheda, a seguito dei colloqui di valutazione, avremo:

- ✓ un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: Pc;
- ✓ un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: Po.

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, comportamenti e obiettivi avranno pesi differenti, influenzando così in maniera diversa sull'erogazione di indennità o quote di trattamento accessorio eventualmente correlate. Naturalmente, più alta è la categoria e maggiore è il peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi rispetto ai comportamenti organizzativi.

Indicativamente, i valori percentuali di incidenza per ciascuna categoria saranno i seguenti:

CAT.	VALORE COMPORTAMENTI	VALORE OBIETTIVI
D	40%	60%
C	50%	50%
B	60%	40%
A	80%	20%

5.4 Gli esiti della valutazione

La valutazione è considerata in generale positiva quando la somma dei valori ottenuti per i comportamenti organizzativi e per gli obiettivi è ≥ 51 sul punteggio complessivo massimo di 100.

Ogni determinazione in merito all'utilizzo degli esiti della valutazione è demandata alla contrattazione integrativa, che dovrà tenere conto, oltre che delle disposizioni contrattuali, anche delle innovazioni introdotte dal D.Lgs. 150/2009, così riassunte:

Performance Individuale: le risorse vengono distribuite ogni anno in base alla fascia di merito nella quale si è collocati:

- A. Fascia di produttività alta $\rightarrow$ 25% del personale $\rightarrow$ 50% delle risorse destinate alla performance individuale.³
- B. Fascia di produttività intermedia $\rightarrow$ 50% del personale $\rightarrow$ 50% delle risorse destinate alla performance individuale.
- C. Fascia di produttività bassa $\rightarrow$ 25% del personale $\rightarrow$ nessuna risorsa.⁴

La contrattazione può prevedere deroghe alla composizione percentuale e alla distribuzione delle risorse nelle fasce. Le quote corrispondenti a ciascuna fascia vengono altresì determinate attraverso la contrattazione collettiva di ente.

Gli articoli da 20 a 26 del decreto legislativo 150/2009 definiscono ulteriori premi e incentivi individuali collegati al merito, in aggiunta alle quote individuali di produttività, che potranno essere introdotti nel sistema premiante:

³ La contrattazione può aumentare o diminuire del 5% la percentuale di personale da inserire in questa fascia, "con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alla lettera b) o c)" (D.Lgs. 150/2009, art. 19, c. 4).

a) bonus annuale delle eccellenze.

- importo definito dalla contrattazione di ente;
- viene assegnato a max. il 5% del personale collocato nella fascia di merito alta;
- non è cumulabile con il "premio annuale per l'innovazione" e con l'accesso a percorsi di "alta formazione".

b) premio annuale per l'innovazione.

- importo uguale al bonus delle eccellenze;
- viene assegnato direttamente dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- non è cumulabile con il "bonus delle eccellenze".

c) progressioni economiche (all'interno delle categorie).

- Essere collocati nella fascia di merito alta nella performance individuale può dare titolo di preferenza.

d) progressioni di carriera.

- Valorizzazione delle competenze professionali sviluppate dal personale dipendente mediante riserva di una quota fino al 50% dei posti messi a concorso.

e) attribuzione di incarichi e responsabilità.

- potranno essere attribuiti solo sulla base delle risultanze attestate dal sistema di valutazione.

f) accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale.

- accesso "privilegiato" a percorsi di alta formazione in Italia e all'estero;
- stages formativi presso aziende pubbliche e private, in Italia e all'estero.

6. PERIODICITA' E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una **frequenza annuale** e coincide di norma con l'anno solare per il personale in servizio presso l'area Accogliere e Amministrativa e con l'anno scolastico per il personale in servizio presso l'area Educare.

Essa comporta pertanto un processo continuo che si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come risulta dal **cronogramma** seguente:

⁴ D.Lgs. 150/2009, art. 19, c. 4: "La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle

Fasi del processo di valutazione		entro DIC	GEN	FEB- MAG	GIU- LUG	AGO- DIC	GEN	FEB	MAR
1	Individuazione degli obiettivi								
2	Colloquio Informativo (comunicazione comportamenti e assegnazione degli obiettivi)								
3	Monitoraggio								
4	Colloquio intermedio (con possibilità di revisione degli obiettivi)								
5	Monitoraggio								
6	Colloquio finale (con consegna della scheda di valutazione)								
7	Invio schede di valutazione al Settore Risorse Umane								
8	Istanza di riesame (entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale)								
9	Pronunciamento del Comitato di Valutazione (entro 20 giorni dall'istanza di riesame)								

Il processo comporta chiaramente l'accavallarsi di alcune fasi relative alla valutazione dei singoli anni considerato che ad esempio:

- nel mese di dicembre sarà necessario individuare gli obiettivi per il nuovo anno, continuando a monitorare quelli dell'anno in corso;
- nel mese di gennaio dovranno essere effettuati sia il colloquio informativo per gli obiettivi dell'anno in corso che quello finale per la valutazione dell'anno appena concluso.

6.1 Casi particolari

1. Personale assunto a tempo determinato

Rientra nel sistema di valutazione al raggiungimento di sei mesi di servizio nella qualifica. Deve essere valutato come il restante personale.

2. Cessazioni durante l'anno/a fine anno

Si valuta prima che il personale cessi a qualsiasi titolo.

3. Assunzioni durante l'anno di riferimento

Si assegna l'obiettivo entro la scadenza del primo trimestre e si valuta a fine anno come il resto del personale.

fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale".

4. Personale in malattia/assettativa/maternità

- malattia/assettativa/maternità a rischio per tutto il periodo di riferimento: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. Segnalare il caso nella nota di accompagnamento.
- malattia/assettativa/maternità per gran parte del periodo di riferimento: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. Scrivere sinteticamente nella scheda il caso che ricorre e il periodo a cui è riferita la valutazione.
- Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente durante il periodo del colloquio: si contatta il valutato telefonicamente e se non è possibile fare il colloquio si valuta ugualmente e si invia la scheda priva della firma del valutato. Copia della scheda sarà inviata anche al dipendente.

5. Trasferimenti in corso d'anno ad altra struttura / unità operativa

La valutazione deve essere fatta dai responsabili delle strutture, ciascuno riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura, specificando nella scheda il caso che ricorre (trasferimento) e il periodo di valutazione. La valutazione finale sarà data dalla media delle valutazioni proporzionale al periodo di riferimento.

6. Personale in servizio in diverse strutture

la valutazione deve essere effettuata dal responsabile della singola struttura in cui il valutato presta attività. La valutazione finale sarà data dalla media delle valutazioni (proporzionale alla percentuale di attività prestata in ciascuna struttura).

7. Scadenza del mandato del Responsabile con funzioni di valutatore

Valuta il responsabile che risulta incaricato al momento previsto per la valutazione, sentito, se possibile, il responsabile che lo ha preceduto (cfr. punto 7.2).

8. Personale assunto a tempo indeterminato a fine anno, anche nel mese di dicembre

Deve essere ugualmente valutato, anche per un mese, in quanto percepisce anch'egli una quota di indennità relativa al servizio prestato nell'anno di riferimento.

9. Personale in comando/distacco

Deve essere sottoposto a valutazione da parte dell'Ente in cui il dipendente è in distacco/comando.

N.B. Eventuali altre tipologie di "casi particolari" saranno individuate e gestite di volta in volta.

7. GLI ATTORI DEL PROCESSO

7.1 *Il valutato*

E' il destinatario della valutazione. Il valutato ha un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui e nella fase finale, in quanto lo stesso valutato effettuerà una sorta di autovalutazione da sottoporre all'attenzione del valutatore sulla base di evidenze concrete riferite all'obiettivo assegnato ed ai comportamenti messi in atto per il suo raggiungimento. Inoltre, il valutato è direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento.

Il valutato ha la possibilità, qualora lo ritenga opportuno, di ricorrere inviando alla Direzione Generale apposita istanza di riesame entro 10 giorni dal ricevimento della scheda.

7.2 *Il valutatore*

La valutazione delle prestazioni del personale, in quanto parte integrante del suo ruolo, sarà effettuata dal **Responsabile dell'area o della struttura**, cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione.

In considerazione di particolari esigenze dovute alla pluralità di riferimenti relativamente all'operato del valutato, o di categorie di personale valutato, e in qualunque caso in cui se ne ravvisi l'opportunità al fine di garantire l'attribuzione del giudizio più adeguato, sarà nominata un'apposita Commissione di Valutazione comprendente il Responsabile della struttura e altri due membri nominati tra i dipendenti dell'Ente in staff amministrativo o di settore coinvolti negli esiti delle attività del personale valutato.

Resta inteso che, poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale *occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato*, laddove non sia possibile per il responsabile della macrostruttura averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal **responsabile diretto**, cioè la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al responsabile della struttura che, mantenendo il ruolo di responsabile della valutazione, dovrà comunque garantire la coerenza interna delle valutazioni effettuate dai diversi valutatori intermedi e assumersi la responsabilità del colloquio e della valutazione.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo. Infatti:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispone le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di *feedback*
4. procede alla valutazione finale
5. predispone il piano di miglioramento

7.3 Il Comitato di Valutazione

E' l'organismo preposto alla valutazione in sede di ricorso in via preliminare rispetto all'Organismo indipendente di valutazione, al quale spetta la determinazione valutativa finale, in merito alle controversie relative al giudizio del valutatore. Il Comitato redige una relazione istruttoria e può esprimere un giudizio alternativo a quello contestato. Tutta la documentazione sarà poi trasmessa all'Organismo indipendente di valutazione per la definizione ultima del procedimento di riesame.

Il Comitato di Valutazione è generalmente composto dal Direttore Generale, che lo presiede, un funzionario dell'Ente preventivamente nominato e un rappresentante sindacale qualora delegato dal ricorrente.

7.4 Il Comitato tecnico

E' l'organo interno preposto al controllo della corretta applicazione del sistema e ad assicurarne la coerenza complessiva, evitando così possibili incongruenze dovute ad esempio ad errori dei singoli valutatori nella identificazione e descrizione degli obiettivi.

Il Comitato Tecnico, come suggerisce la denominazione stessa, effettua un'analisi esclusivamente tecnica, senza entrare nel merito della valutazione. Il suo compito, infatti, è principalmente quello di:

1. accertare la congruità degli obiettivi, verificandone la misurabilità;
2. effettuare l'analisi matematica e statistica degli esiti tecnici alla ricerca di elementi che indichino una eventuale non corretta applicazione della metodologia (es. scarsa varianza dei punteggi, medie molto elevate o molto basse, forti differenze tra valutatori). Nel caso in cui emergano valutazioni che presentano queste caratteristiche, il Comitato Tecnico procederà a segnalarlo al Direttore Generale per i provvedimenti di competenza.

Il Comitato Tecnico si compone di un massimo di tre addetti preventivamente nominati, con frequenza generalmente triennale, tra i funzionari e tecnici dell'Ente sulla base delle competenze possedute e costituisce struttura permanente di supporto tecnico dell'organo esterno preposto alla sorveglianza, alla trasparenza, al monitoraggio e alla corretta applicazione del sistema complessivo di valutazione, l'Organismo indipendente di valutazione, ove costituito.

8. IL RUOLO DEL SETTORE RISORSE UMANE

E' la struttura che funge da interlocutore dell'intero processo di valutazione, con compiti di coordinamento e supporto ai diversi utenti (valutatori e valutati).

Assicura inoltre l'informazione sul processo e la verifica di proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse.

9. GLI STRUMENTI

L'attività di valutazione è molto complessa e delicata e pertanto necessita di un percorso assistito, soprattutto nella prima fase applicativa. Per questo motivo sono stati previsti alcuni importanti strumenti di ausilio per il valutatore:

- ✓ **un programma di affiancamento-formazione**, che prevede eventuali incontri con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;

- ✓ **il presente manuale operativo**, rivolto ai valutatori e ai valutati, che illustra il sistema di valutazione del personale;
- ✓ **le linee guida per condurre il colloquio di feedback**, rivolto ai valutatori e contenente indicazioni utili per una corretta gestione del colloquio valutatore-valutato;
- ✓ **un supporto costante** da parte del Settore Risorse Umane per il corretto utilizzo degli strumenti predisposti;
- ✓ **la scheda per l'assegnazione dell'obiettivo**;
- ✓ **le schede di valutazione**;
- ✓ **le schede di autovalutazione**.

S E C O N D A P A R T E

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI

Linee guida per il valutatore

1. INTRODUZIONE

Questa sezione del manuale è rivolta ai valutatori, affinché possano ricevere il necessario supporto per gestire in modo efficace i colloqui con il valutato.

Si tratta infatti di un breve VADEMECUM in cui sono illustrate le linee guida per raggiungere le tappe di un percorso all'apparenza semplice, ma che in realtà è ricco di insidie. Per questo il Vademecum conterrà, oltre ad alcuni suggerimenti per una corretta valutazione, anche una lista dei più comuni errori da evitare.

2. VALUTAZIONE E PERCEZIONE

Valutare è insito nella natura umana: ogni atto compiuto nella nostra vita, dal più futile al più importante, è frutto di una scelta avvenuta a seguito di una valutazione. L'uomo è dunque abituato a valutare, e ciò dovrebbe rappresentare un vantaggio. Ma la realtà che l'uomo sottopone a valutazione è la realtà "percepita", con tutti i limiti derivanti dalla sua caratteristica principale: la soggettività. Ciascun individuo percepisce e valuta la realtà attraverso dei filtri (fisiologici, culturali, ambientali ed emotivi).

Nasce così, dal punto di vista organizzativo, l'esigenza di porsi delle regole, dei riferimenti oggettivi e condivisi per formalizzare la valutazione attraverso un "sistema", a garanzia e tutela della correttezza della valutazione.

Adeguaarsi al "sistema" consente di eliminare quanto più possibile ogni elemento di soggettività e di scongiurare il pericolo di incorrere nei più comuni errori di valutazione.

3. POTENZIALI ERRORI DI PERCEZIONE

Di seguito si riportano i più comuni errori legati alla percezione:

TIPO DI ERRORE	CARATTERISTICA	SUGGERIMENTO
INDULGENZA / SEVERITA'	Si verifica in presenza di valutazioni troppo basse o troppo alte.	Evitare di valutare col sentimento
TENDENZA MEDIANA	Valore centrale per ciascun fattore. E' tipico di chi non si vuole "sbilanciare" e vuole evitare situazioni di conflittualità.	Ricordarsi di avere a disposizione una scala di 5 valori e che un buon capo non deve temere di esprimere i propri giudizi, anche se negativi: anche i giudizi negativi possono aiutare la persona a crescere. Il giudizio negativo va sempre motivato in modo che il valutato si responsabilizzi e non abbia argomenti di contestazione. Allo stesso modo, ma per motivi di equità, si richiede di poter provare un giudizio eccellente.
STANDARDIZZAZIONE	Stesso punteggio per ciascun fattore. E' tipico di chi non si vuole impegnare.	Vale il suggerimento dato per la tendenza mediana.
EFFETTO MEMORIA	Ricordare i fatti verificatisi negli ultimi tempi e/o quelli negativi, trascurando fatti più remoti e/o positivi.	Registrare durante l'intero anno tutti i fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione.
EFFETTO ALONE	Quando un fatto, una sola caratteristica del valutato, positiva o negativa, condiziona tutta la valutazione.	Vale il suggerimento dato per l'effetto memoria e... un po' di buon senso!
INFLUENZA DEI GIUDIZI PRECEDENTI	Avviene quando si tende a confermare giudizi precedenti (positivi e negativi) trascurando quelli che li smentiscono.	Si consiglia di non visionare la scheda dell'anno precedente prima di aver valutato per l'anno in corso.
PREGIUDIZI E STEREOTIPI	Opinioni, stereotipi legati a genere, sessualità, appartenenze sociali, personalità, razza, nazionalità, religione, ecc.	Essere consapevoli che anche a livello inconscio ce li portiamo dietro. Concentrarsi solo su fatti di lavoro e non permettere che il proprio giudizio sia "distratto" da fatti che con il lavoro hanno ben poco a che fare.
PROIEZIONE	E' una difesa del valutatore, che proietta sul valutato elementi negativi di pesi dalla sua organizzazione e gestione (tensioni, mancanza di collaborazione e comunicazione, ecc.).	Sapersi assumere le proprie responsabilità quando gli elementi negativi non sono dovuti al valutato ma al contesto organizzativo.

4. VALUTARE IL LAVORO, NON LA PERSONA

Sembra utile ribadire il concetto, già espresso nella prima parte del Manuale, che l'oggetto della valutazione non è la persona in quanto tale, bensì i risultati del suo lavoro. Nella Valutazione dei Risultati ciò è più semplice, perché si basa su dati oggettivi: la differenza fra i risultati attesi (formalizzati nell'apposita Scheda ed esplicitati verbalmente durante il Colloquio Informativo) e i risultati effettivi è facilmente rintracciabile dalla documentazione, dal funzionamento di un servizio ecc.

Lo stesso non si può dire riguardo alla Valutazione delle Prestazioni, in cui elementi più soggettivi, come personalità e carattere, giocano un ruolo fondamentale. A questo proposito è utile fare una precisazione: i comportamenti organizzativi entrano in gioco solo in quanto mezzo attraverso il quale passa il lavoro. Personalità e carattere sono elementi importanti, ma, nel contesto organizzativo, strumentali al compimento del lavoro.

Dunque, ciò che il valutatore deve considerare sono gli esiti di quei comportamenti sul lavoro, collegando la valutazione dei comportamenti alle reali attività del servizio e agli obiettivi di lavoro da realizzare.

Ad esempio, di una prestazione legata alle "capacità relazionali" all'interno del gruppo di lavoro ciò che si dovrebbe valutare del soggetto non è il carattere (introverso/estroverso, impacciato/spigliato), ma la sua capacità di condividere il lavoro.

5. COMPRENDERE L'IMPORTANZA DEL COLLOQUIO

E' fondamentale che il valutatore comprenda l'importanza che riveste il momento del colloquio nel sistema di valutazione, poiché **la comunicazione è la leva più importante per la crescita delle persone.**

Per questo motivo, i colloqui tra Valutatore e Valutato rappresentano il momento fondante dell'intero processo. Non si tratta dunque di un processo unidirezionale in cui il valutato in qualche modo "subisce" la valutazione.

Al contrario, il colloquio valutatore/valutato è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio eventuali errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

E' dunque un momento di comunicazione e di sviluppo, che si basa sulla capacità del valutatore di instaurare una "comunicazione efficace" col valutato generando in lui un "processo di feedback".

6. TIPOLOGIE DI COLLOQUIO

6.1 Il Colloquio Informativo

Il "Colloquio Informativo" si svolge nella fase di avvio del processo di valutazione e, in quanto primo momento di avvicinamento al sistema di valutazione, riveste una grande importanza.

Considerando che il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare, il colloquio informativo viene generalmente condotto nel mese di gennaio.

Il compito del valutatore, in questa fase, è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il valutato quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che il valutato deve raggiungere durante il periodo stabilito.

6.2 Il Colloquio intermedio

Un secondo colloquio, detto "Feedback Intermedio", è realizzato per monitorare il corretto procedere del sistema, orientando il valutato verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionando quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili. Il colloquio intermedio avviene dunque quando il processo di valutazione ha già preso avvio e deve essere ri-orientato o rafforzato.

Come si può facilmente comprendere, questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e favorirne lo sviluppo professionale.

Due tipi di feedback particolarmente efficaci del colloquio intermedio sono:

- il feedback di ri-orientamento, che identifica i comportamenti che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, inducendo il collaboratore a sviluppare strategie alternative;
- il feedback di rinforzo, che identifica i comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, stimolando il collaboratore a ripeterli e migliorarli.

Il colloquio intermedio viene generalmente svolto nel mese di giugno.

6.3 Il Colloquio finale

Il terzo ed ultimo colloquio, detto "Feedback Finale", costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Questo colloquio avviene dunque quando il periodo di riferimento della valutazione è già terminato (entro il mese di gennaio dell'anno successivo).

Durante la fase di feedback finale il Valutatore ed il Valutato hanno la possibilità di rivedere congiuntamente l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili. Questo momento si conclude infatti con la progettazione condivisa del programma di miglioramento attuabile.

In linea di massima, si può affermare che una parte di questa fase di feedback possa essere costituita da "riconoscimenti". Dare-ricevere riconoscimenti è molto produttivo perché questi soddisfano valori e bisogni fondamentali degli individui e creano la percezione di uno scambio equo (quello che do e quello che ricevo) favorendo un atteggiamento positivo e orientato ai risultati.

7. PREPARARSI AL COLLOQUIO

Perché un feedback sia efficace, esso va pianificato prima di essere comunicato. A tale scopo, alleghiamo una traccia delle principali regole da seguire prima del colloquio con il valutato:

- ⇒ Pianificare le proprie attività in modo da dedicare il giusto tempo al colloquio;
- ⇒ Concordare col valutato data e luogo dell'incontro con il dovuto anticipo;
- ⇒ Non esitare a chiedere il supporto del "responsabile diretto" qualora non si abbia diretta conoscenza del lavoro del valutato e del suo contesto di lavoro;
- ⇒ Annotare durante l'anno le informazioni utili alla valutazione: non è consigliabile affidare alla propria memoria atti e fatti accaduti durante tutto l'anno;
- ⇒ Predisporre tutta la documentazione necessaria ai colloqui:

- Per il colloquio preliminare, è necessario avere almeno una traccia degli obiettivi da proporre e avere ben chiari i risultati attesi. Gli obiettivi, sebbene condivisi, devono essere sempre individuati dal vertice⁵.
- Per il colloquio intermedio la documentazione può essere costituita da documenti e/o annotazioni che ripercorrano gli episodi salienti della prestazione (positivi e negativi). Ciò al fine di identificare e descrivere l'aspetto specifico del comportamento o della performance che si vuole riorientare o rinforzare.
- Per il colloquio finale la documentazione principale è costituita dalla scheda di valutazione compilata, anche se in forma di bozza. La valutazione assegnata, infatti, potrebbe essere modificata in considerazione delle argomentazioni del valutato relativamente alla scheda di autovalutazione di nuovi elementi emersi durante il colloquio. Nel caso si intenda comunicare una valutazione non positiva prepararsi almeno una traccia delle azioni di miglioramento da proporre.

8. CONDURRE IL COLLOQUIO

8.1 Aspetti psicologici

Il primo suggerimento è quello di creare le condizioni per una buona relazione. Generalmente un colloquio di tipo formale trasmette due tipi di messaggi: messaggi "di contenuto" e messaggi "di relazione". Quest'ultimo aspetto può condizionare negativamente l'intero colloquio: è quindi fondamentale mettere il valutato a proprio agio cercando di instaurare con lui un clima di reciproca fiducia attraverso un atteggiamento che solleciti il suo coinvolgimento e la sua partecipazione attiva.

8.2 Aspetti metodologici

Una volta creato il giusto "clima" bisogna sapere come comunicare.

Innanzitutto è necessario essere chiari ed espliciti nel comunicare gli obiettivi e le proprie aspettative riguardo al comportamento o performance, ricordandosi che gli obiettivi non vanno imposti ma condivisi. La loro assegnazione avviene infatti attraverso un processo di negoziazione col valutato: valutatore e valutato si accordano a inizio

⁵ Per l'individuazione degli obiettivi, metodologicamente si segue la logica della "Direzione per Obiettivi" che prevede un processo "a cascata" top-down: dagli obiettivi politici (CDA > DG) a quelli strategici (DG > Dirigenti) a quelli via via sempre più operativi (Dirigenti > D e C). In assenza di un simile modello, gli obiettivi sono ricavabili dai documenti programmatici elaborati dall'organo politico.

periodo sui risultati da raggiungere e a fine periodo ne verificano il grado di raggiungimento.

Ma la difficoltà maggiore è senz'altro quella di come comunicare la valutazione.

A tale scopo è necessario essere consapevoli che sviluppo e crescita dipendono in misura notevole dalla propria capacità di sollecitare un feedback positivo nel valutato. Ciò appare di facile realizzazione nel caso di valutazione positiva, attraverso l'incoraggiamento e la manifestazione di stima (motivazione, autostima). In realtà, è possibile sollecitare un feedback positivo anche in caso di valutazione non positiva, se questa è motivata, circostanziata e seguita da suggerimenti per correggere percorsi e/o atteggiamenti non ottimali (voglia di migliorarsi).

Diamo ora una serie di brevi suggerimenti per comunicare efficacemente la scheda di valutazione:

- Insistere sui giudizi qualitativi (prestazione adeguata, in sviluppo, ottima...) piuttosto che sui punteggi;
- Orientarsi al futuro (come fare meglio) e non al passato: alla fine del colloquio spiegare quali potranno essere le modalità di miglioramento della prestazione;
- Ascoltare e considerare le ragioni del valutato, sempre che siano riferite a fatti di lavoro, e dare risposte riferite sempre a fatti di lavoro;
- Non dare giudizi personali e semplicistici: ricordarsi che ogni collaboratore ha punti di forza e punti di debolezza da sviluppare;

Infine, ricordiamo che ogni volta che interagiamo con qualcuno stiamo dando un feedback (quando reagiamo a una sua azione, frase, atteggiamento), ma è importante imparare a comunicare risposte in modo che il feedback sia produttivo, cioè direttamente fruibile da parte di chi lo riceve.

Qualsiasi reazione (il silenzio, la critica o l'elogio), se non motivata, costituisce un feedback inefficace, perché può creare equivoci, ostilità o autocompiacimento, senza dare al destinatario alcuna informazione riguardo al comportamento.

T E R Z A P A R T E

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI

Norme finali e transitorie

1. Valutazione Gruppo di Lavoro

Relativamente al contesto e all'andamento dei servizi, qualora se ne rilevi l'opportunità e la funzionalità, la valutazione individuale potrà essere sostituita dalla valutazione del gruppo di lavoro.

Il punteggio attribuito risulterà dalla compilazione dell'apposita scheda di valutazione di gruppo. La valenza del punteggio per il singolo componente assume lo stesso peso descritto nella sezione dedicata alla valutazione individuale.

L'esito della valutazione riferito al singolo componente seguirà i criteri indicati per i casi particolari di cui alla prima parte punto 6.1.

2. Norme transitorie

In via transitoria, gli obiettivi per l'anno 2011 saranno assegnati entro il 31 di marzo, al fine di garantire l'adeguata formazione/informazione relativa all'applicazione del presente sistema di valutazione. Per i processi di valutazione relativi agli anni successivi al 2011 i tempi di attuazione delle varie fasi saranno quelli previsti al punto 6 della prima parte del presente documento.

Fino alla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione si farà riferimento al Comitato Tecnico e al Comitato di Valutazione appositamente nominato.

3. Allegati

Sono parte integrante del presente documento, quali schemi esemplificativi di strumenti da costruire su specifici contesti e attività individuati in sede di definizione degli obiettivi, i seguenti allegati:

- o scheda per l'assegnazione dell'obiettivo;
- o scheda di valutazione individuale ctg D e C;
- o scheda di valutazione individuale ctg B e A;
- o scheda di valutazione di gruppo;
- o scheda di autovalutazione.