



# **LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

## GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DI GRUPPO E/O INDIVIDUALI

L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o Individuali da parte del personale dipendente presuppone un collegamento esplicito con il sistema di programmazione dell'Unità Organizzativa di appartenenza. In base agli obiettivi previsti in capo al Settore/Servizio, i Dirigenti organizzano le attività assegnando ai dipendenti specifici obiettivi, di gruppo e/o individuali, coerenti con i contenuti della performance quantitativa e qualitativa attesa.

Le modalità di definizione e di gestione del Programma Annuale degli Obiettivi tra Amministrazione, Dirigenti e Personale sono descritte nella Procedura Ciclo di Gestione della Performance.

Gli obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati al Personale Dipendente devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Devono essere comunicati dai Dirigenti/Responsabili al personale dipendente a inizio esercizio ed esplicitati nelle conferenze di organizzazione.

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide con la verifica da parte dell'OIV/NDV dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività compreso nel PEG come esplicitato nelle relazioni a consuntivo di ogni responsabile di settore; la validazione da parte dell'OIV/NDV del grado di raggiungimento degli obiettivi del PEG viene approvata con provvedimento del Sindaco.

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG.

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto al Settore.

In questo modo si effettua una prima valutazione sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non dirigenti e non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 50% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione:

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 85% e 100%	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 75% e 84%	PUNTI 30

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 65% e 74%	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 64%	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 50%	PUNTI 0

L'OIV/NDV può certificare che all'interno del centro di responsabilità, soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause l'OIV/NDV riferisce nell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

I Dirigenti/Responsabili, secondo la procedura descritta nel Ciclo di Gestione della Performance, informano in maniera adeguata i propri collaboratori sulla formulazione finale degli obiettivi di PEG/PDO e sulla correlazione esistente tra il grado di conseguimento degli obiettivi di Settore e il Sistema di premialità per il Personale Dipendente. Contestualmente essi provvedono ad assegnare ai loro collaboratori uno o più obiettivi individuali e/o di gruppo. Nel corso dell'esercizio verificano secondo le procedure stabilite lo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi e concordando possibili misure di miglioramento

## **QUALITÀ DEL CONTRIBUTO, COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTO PROFESSIONALE**

Gli ulteriori parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente sono rappresentati da:

- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
- competenze dimostrate
- comportamento professionale e organizzativo

Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali posseduti dai dipendenti e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente; la considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza è orientato allo sviluppo dei comportamenti professionali più adeguati nella direzione del miglioramento continuo e della ricerca di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi resi.

Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

○ **QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Flessibilità personale e professionale	X	X	X	X
Capacità di svolgere compiti arricchiti	X	X		
Capacità di adattamento ai cambiamenti			X	X
Capacità di lavorare in gruppo			X	X

○ **COMPETENZE DIMOSTRATE**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Precisione, rispetto dei tempi e produttività	X	X	X	
Capacità di stabilire relazione con l'utenza	X	X	X	X
Capacità di proporre soluzioni innovative				X
Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità			X	X

○ **COMPORAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Livello di impegno e senso di responsabilità	X	X	X	
Capacità di ottenere risultati				X
Autonomia e problem solving			X	X

Attraverso la comparazione con gli "idealtipi" descritti nel Manuale Applicativo Valutazione, alla

Performance del Personale Dipendente viene attribuito, per ciascun indicatore considerato, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

<b>1</b>	(Insufficiente)
<b>1,5</b>	
<b>2</b>	(Mediocre)
<b>2,5</b>	
<b>3</b>	(Adeguate)
<b>3,5</b>	
<b>4</b>	(Ottimo)
<b>4,5</b>	
<b>5</b>	(Eccellente)

Il punteggio finale della valutazione è dato dal grado di raggiungimento degli obiettivi (40 punti massimi) e dalla valutazione individuale (60 punti massimi). Per raggiungere quest'ultimo parametro occorre riproporzionare il risultato della valutazione individuale su scala 60 (ad esempio, per le Cat. C e D si divide per 40 e si moltiplica per 60).

## METODOLOGIA DI ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO ECONOMICO

### Modalità di erogazione dei premi di produttività ai dipendenti

Il budget risultante dalla contrattazione collettiva annuale viene suddiviso in relazione al parametro di categoria e all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno.

Il peso dei parametri di categoria è definito per tutti gli enti come segue e sostituisce laddove diversi i parametri eventualmente indicati nelle singole contrattazioni aziendali:

- 1) dipendenti di categoria A e B con peso 90;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 100;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 115.

Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 120 ore annue, pari a 20 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore lavorate in più.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque non superiore al 50% sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il sistema prevede quattro fasce di merito:

- a) Per valutazioni complessive (quota collettiva + individuale) inferiori a 50 punti non si eroga l'incentivazione di risultato;
- b) da > 50 a 70 punti si eroga il 60% dell'incentivo;
- c) da > 70 a 85 punti si eroga l'85% dell'incentivo;
- d) oltre 85 si eroga il 100% dell'incentivo.

Le economie che danno un'incentivazione inferiore al 100% determinano un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

L'attribuzione di una valutazione in valore pari o inferiore al 50% del punteggio previsto dalla scheda di misurazione e valutazione della performance individuale, configura la fattispecie di "insufficiente rendimento" ai fini dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f) quinquies.

### **Norme di garanzia e procedurali**

La valutazione è fatta dal dirigente/responsabile apicale. Negli enti privi di dirigenti la valutazione è fatta dal responsabile della struttura di massima dimensione. Laddove non vi è un rapporto diretto con i valutati, il valutatore acquisisce preliminarmente il parere dei superiori diretti degli stessi valutati, ovvero dei capi servizio o capi ufficio o capi squadra laddove non siano previsti capi servizio.

La scheda di valutazione è consegnata al dipendente dal dirigente/responsabile apicale o suo delegato (laddove sia colui che ha fatto la proposta di valutazione) nel corso di un breve colloquio individuale.

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di chiedere una revisione della valutazione della performance individuale al proprio valutatore in sede di colloquio individuale di assegnazione della scheda di valutazione qualora emergano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione e/o vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione (per esempio comportamenti palesemente difformi nella valutazione tra colleghi).

In via eccezionale, nel caso in cui la valutazione sia inferiore ai 50 punti, il lavoratore può richiedere in forma scritta un colloquio con il valutatore e l'OIV/Ndv a fini conciliativi. Tale richiesta dovrà pervenire entro gg. 6 dal ricevimento della scheda di valutazione.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione degli strumenti di programmazione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità, secondo quanto previsto nel Ciclo di gestione della performance. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, costituisce elemento negativo adeguatamente ponderato dall'OIV/Ndv in sede di valutazione dello stesso Responsabile.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

## MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIE A/B-B3

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI								
			1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO	1	Flessibilità personale e professionale									
	2	Capacità di svolgere compiti arricchiti									
COMPETENZE DIMOSTRATE	3	Precisione, rispetto dei tempi e produttività									
	4	Capacità di stabilire relazione con l'utenza anche interna									
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE	5	Livello di impegno e senso di responsabilità									

PUNTI ASSEGNATI: \_\_\_\_/25

## MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIA C

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI								
			1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO	1	Flessibilità personale e professionale									
	2	Capacità di adattamento ai cambiamenti									
	3	Capacità di lavorare in gruppo									
COMPETENZE DIMOSTRATE	4	Precisione, rispetto dei tempi e produttività									
	5	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza									
	6	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità									
COMPORAMENTO PROFESSIONALE	7	Livello di impegno e senso di responsabilità									
	8	Autonomia e problem solving									

PUNTI ASSEGNATI: \_\_\_\_/40

## MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIE D/D3

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI									
			1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO	1	Flessibilità personale e professionale										
	2	Capacità di adattamento ai cambiamenti										
	3	Capacità di lavorare in gruppo										
COMPETENZE DIMOSTRATE	4	Capacità di proporre soluzioni innovative										
	5	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza										
	6	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità										
COMPORAMENTO PROFESSIONALE	7	Capacità di raggiungere i risultati										
	8	Autonomia e problem solving										

PUNTI ASSEGNATI: \_\_\_\_/40

## Descrizione delle competenze per la misurazione e valutazione del dipendente:

### QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

– Capacità di lavorare in gruppo		– Flessibilità personale e professionale	
1	Appare di norma eccessivamente distaccato e poco collaborativo e non gioca un ruolo positivo nell'ambito dei gruppi di lavoro. Mostra di non comprendere criteri di ottimizzazione superiori a quelli dell'unità organizzativa di appartenenza	1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua, non sempre attenendosi al comportamento richiesto
2	Indipendentemente dalle competenze tecnico-professionali possedute, non interpreta un ruolo positivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a superare le logiche proprie del suo gruppo di lavoro e assume sovente comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto	2	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzione e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure. L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo
3	È disponibile al confronto e mostra una sufficiente attitudine ai lavori di gruppo e alla cooperazione, non ponendo ostacoli alla soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali e la costruzione di relazioni di lavoro collaborative	3	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con moderata flessibilità personale e organizzativa. Risponde in maniera adeguata alle esigenze e alle domande che gli vengono avanzate dalla struttura
4	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione aperta di tutti gli interessati e si comporta di conseguenza	4	È solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative, dimostrando una notevole flessibilità, personale e professionale
5	È un riferimento per i colleghi e un leader informale: utilizza le ottime qualità sociali e relazionali di cui dispone nel contribuire a costruire il "senso della squadra". È disponibile dal punto di vista personale e professionale e si adopera per il superamento delle logiche del proprio settore, proponendo soluzioni a problemi intersettoriali che gli vengono presentate	5	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze e dal contesto, rivelando un'elevata flessibilità personale e professionale

– Capacità di svolgere compiti arricchiti		– Capacità di adattamento ai cambiamenti	
1	Non possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate e questo si riflette in una prestazione insufficiente	1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione

2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance	2	Ha un atteggiamenti passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali
3	Possiede al proprio ruolo lavorativo e le evidenzia garantendo una buona qualità della prestazione	3	Accetta positivamente l'innovazione e collabora attivamente alla loro introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
4	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò gli consente di svolgere, all'occorrenza, di svolgere prestazioni superiori a quelle strettamente connesse al proprio ruolo	4	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
5	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, superiori a quelle richieste dal suo ruolo e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza	5	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento

## COMPETENZE DIMOSTRATE

<b>– Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità</b>		<b>– Precisione, rispetto dei tempi e produttività</b>	
1	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale. Deve essere abitualmente richiamato al rispetto delle priorità stabilite	1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate. È impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve abitualmente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo
2	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività. Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si preoccupa poco di come verrà utilizzato il proprio lavoro	2	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi previsti dai programmi concordati. Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio
3	È in grado di programmare con sufficiente autonomia le attività e i compiti che gli sono affidati rispettando le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo	3	Riesce quasi sempre a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Dà luogo a lavori solitamente privi di errori e con una continuità produttiva adeguata.
4	Rispetta le priorità concordate e organizza in maniera autonoma le proprie attività. Utilizza flessibilmente i criteri di priorità, adattandoli alle contingenze e dandone tempestiva informazione al proprio capo, avendo chiara consapevolezza		Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli

	dell'utilizzazione sociale dei prodotti del proprio lavoro		
5	Entro linee generali concordate con il suo responsabile, fissa in maniera autonoma i criteri di priorità. Sa valutare situazioni operative e suggerisce al Responsabile eventuali miglioramenti processuali e programmatori delle attività del settore, valutando le situazioni e utilizzando i dati e le informazioni quali feed back	4	laddove possibile. Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da una elevata flessibilità
		5	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti. I suoi lavori sono estremamente precisi. L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di flessibilità

<b>– Capacità di stabilire relazioni con l'utenza</b>		<b>– Capacità di proporre soluzioni innovative</b>	
1	Considera raramente lo scopo delle attività di servizio cui è deputato e si dimostra incapace e poco interessato a comprendere le esigenze e le necessità del cittadino. Tende a considerare e vedere il cliente come una seccatura e a ridurre al minimo il proprio impegno nei confronti della comunicazione con l'utenza. Utilizza norme e procedure prevalentemente in funzione difensiva	1	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Mostra un orientamento discontinuo verso la risoluzione dei problemi del cittadino. Appare spesso inconsapevole dell'utilizzazione sociale delle proprie attività di servizio ed è solito dare risposte sulla base delle procedure e delle norme esistenti, curandosi poco di comprendere i bisogni del cliente. Comunica con il cittadino in maniera formale, utilizzando un linguaggio burocratico.	2	Non esprime particolari attitudini personali né professionali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
3	E' orientato alla risoluzione dei problemi del cittadino/cliente. Si dimostra generalmente disponibile e in grado di comunicare in maniera semplice con i clienti. Si impegna abitualmente a spiegare agli utenti i tempi, gli strumenti e le modalità attraverso le quali l'Amministrazione potrà far fronte alle loro esigenze, in un'ottica di dovere di servizio.	3	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un discreto livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione, limitatamente alle attività e alle procedure che gli competono
4	Dimostra un livello di orientamento al cliente molto elevato. Si adopera nel suo interesse, lo consiglia e lo indirizza anche nel caso di richieste che non rientrino nei compiti da lui direttamente presidiati. Aiuta il cliente a focalizzare i suoi bisogni. Instaura con lui un rapporto di elevata efficacia comunicativa. Tende a ottenere dei feed back nel rapporto con il cittadino, avendo chiara la logica sottostante le attività di erogazione dei servizi	4	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
5	Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine. Vede il cliente come una risorsa e utilizza il rapporto con l'utenza come feed back per la struttura. Partendo da una intelligente valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni dell'Ente	5	Esprime un elevato livello di innovatività, riuscendo spesso a proporre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio

## COMPORAMENTI PROFESSIONALI

### – Livello di impegno personale e professionale

1	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro. Non è disponibile a richieste da parte dell'organizzazione
2	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuato. La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a una un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni
3	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati
4	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale
5	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale

### – Capacità di ottenere risultati

1	Si mostra poco capace di perseguire con continuità i compiti e gli obiettivi che gli sono stati assegnati e non esprime grande attenzione verso i risultati che s'intendono perseguire
2	Fa quello che gli viene richiesto e che è previsto dalla interpretazione burocratica del proprio ruolo, senza aver chiaro il risultato che si intende raggiungere
3	Persegue le attività e gli obiettivi assegnati finalizzandoli con decisione all'ottenimento dei risultati quantitativi e qualitativi concordati
4	Esprime un'elevata capacità di perseguire gli obiettivi concordati, avendo chiaro il risultato atteso e ottimizzando l'impiego di risorse e metodi secondo criteri di elevata efficienza ed efficacia
5	Nel perseguire gli obiettivi concordati, si focalizza sui risultati attesi, suggerendo eventuali modifiche ai piani stabiliti per migliorare le performance complessive e, laddove possibile, gli standard attesi

### – Interesse e motivazione per il lavoro svolto

1	Appare poco motivato ed ha bisogno costante di stimoli e supervisione direttiva. Non mostra interesse per l'acquisizione di nuove competenze lavorative
2	È poco motivato e interessato a seguire e discutere le possibili evoluzioni dei contenuti del suo lavoro e allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze lavorative

### – Autonomia e problem solving

1	Necessita di una supervisione continua nell'impostazione del proprio lavoro e nell'espletamento dei compiti, dimostrando un basso livello di autonomia. Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e di difficoltà
2	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella

3	Mostra in alcune circostanze motivazione e interesse per il proprio lavoro, per i risultati conseguiti e per le possibilità evolutive delle attività che svolge. Esprime un sufficiente livello di interesse motivazione all'acquisizione e allo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative		comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste. Tende a tirarsi indietro di fronte alle difficoltà e alle emergenze
4	È fortemente motivato dallo svolgimento dei compiti e dal conseguimento dei risultati. Tende ad acquisire informazioni circa l'evoluzione del suo lavoro ed espone una forte motivazione e interesse per lo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative	3	Svolge i compiti assegnati con sufficiente margine di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile. Esprime saltuariamente attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere i problemi che gli si presentano nell'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in alcune di situazioni problematiche.
5	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive evolutive delle attività che svolge e tende a coinvolgere su questi argomenti i colleghi ed il personale di altre unità operative, influenzandoli positivamente con l'esempio. Esprime elevati livelli di interesse e motivazione per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative	4	Mostra un livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività elevato e accetta di buon grado obiettivi impegnativi. Necessita di mere indicazioni generali da parte del capo. Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi
		5	Esprime un alto livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il capo. Individua tempestivamente i problemi emergenti e le possibili soluzioni. È in grado di collaborare e di fronteggiare situazioni particolarmente problematiche e complesse anche a livello superiore rispetto alle sue responsabilità

**ALCUNE INDICAZIONI PER LA VALUTAZIONE dei COLLABORATORI**

***Assumiamo le nostre responsabilità***

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente, nel suo ruolo manageriale. In questo processo, il dirigente può essere supportato dalle posizioni organizzative di riferimento.

***Non valutiamo la persona***

La valutazione non riguarda la persona, ma le prestazioni lavorative della persona in un definito arco temporale di riferimento (in questo caso 12 mesi).

***Osserviamo i comportamenti***

La valutazione delle competenze si effettua attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento alle informazioni sotto evidenziate. La valutazione è riferita alle capacità e ai comportamenti –non si valutano quindi le conoscenze che una persona possiede, ma il modo con cui la persona traduce le proprie conoscenze in comportamenti osservabili. In poche parole: come la persona ha raggiunto questi risultati? In che modo? Quali sono le sue caratteristiche comportamentali distintive?

***Moduliamo la soggettività della valutazione***

La valutazione di per sé implica una forte componente di soggettività. Dobbiamo esserne consapevoli e allo stesso tempo dobbiamo cercare di modularla. Come? Attraverso l'adozione di sistemi convenzionali il più possibile condivisi (nel nostro caso: il sistema di valutazione e il modello delle competenze). L'utilizzo e il confronto sulla base di tali sistemi convenzionali concorrono a rendere il processo di valutazione il più possibile utile e aderente alla realtà istituzionale e al contesto in cui si colloca.

Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo. Gli indicatori comportamentali non intendono quindi irrigidire, ma al contrario favorire una formulazione strutturata del giudizio.

***Facciamo riferimento a uno standard***

Nel valutare le prestazioni, non potendo (ancora) avvalerci di una descrizione dei profili con il livello atteso di competenze per ciascun profilo, affidiamoci agli indicatori comportamentali. Gli indicatori tratteggiano i comportamenti tipici di una determinata competenza, e possono a grandi linee corrispondere a un "comportamento medio atteso", che si colloca nel valore medio pari a 3 della scala, che indica pertanto "positività". Un comportamento non in linea con quello descritto dovrà essere valutato con punteggio inferiore o superiore a quello medio.

***Differenziamo tra le persone***

Non siamo tutti uguali.

***Differenziamo tra le competenze di un'unica persona***

Ogni persona ha caratteristiche comportamentali distintive: nella valutazione, è bene evidenziare, dando un punteggio più alto a quelli che si ritiene essere stati, per l'anno di riferimento, i punti di forza comportamentali della persona. Cerchiamo quindi di non dare sempre lo stesso punteggio a tutte le competenze di una persona: ce ne sarà almeno una in cui la persona si è particolarmente distinta.

***Valutiamo un anno intero***

Ricordiamo sempre che la valutazione dura un anno intero: non fermiamoci a quanto la persona ha fatto nel periodo in cui effettuiamo la valutazione, ma cerchiamo di osservare la persona al lavoro durante tutto il corso dell'anno (e di ricordarne i comportamenti!). Inoltre, non dobbiamo dimenticare che la valutazione non si riferisce alla persona, ma a ciò che la persona ha realizzato e a come lo ha realizzato nel corso dell'anno di riferimento.

### **Costruiamo relazioni**

Puntiamo – tramite il processo di valutazione – allo sviluppo professionale della persona. Il processo di valutazione è dialettico: è una relazione e si costruisce insieme. Il momento del colloquio di feedback è il punto chiave dell'intero processo. La valutazione è relativa alla prestazione avvenuta, il colloquio di feedback punta, sulla base della valutazione, al miglioramento della performance futura.

## **ALCUNI ERRORI DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione è una relazione tra valutatore e valutato, e in quanto tale è soggetto a errori. Non siamo computer.

Inoltre, nella formazione del giudizio, ci serviamo, per lo più inconsapevolmente, di numerose “scorciatoie di pensiero” (euristiche). Queste hanno un valore di per sé positivo, perché consentono di ottenere una qualità della decisione buona con uno sforzo minimo. Tuttavia, la semplificazione prodotta dalle euristiche può portare a distorsioni significative e ad errori grossolani, in direzioni prevedibili.

Una **panoramica con alcune distorsioni valutative**, per aiutare a rendersi conto e dare consapevolezza dei più comuni errori che comunemente vengono commessi, per **umentare la capacità di riconoscimento dei propri pregiudizi e dei modi con cui si manifestano al fine di prevenirli**.

La consapevolezza dell'esistenza di queste “tendenze” consente di per sé un miglioramento della propria capacità valutativa, contribuendo a contenere il cosiddetto *effetto over-confidence*, ossia la tendenza alla sopravvalutazione della nostra capacità di giudizio.

### TENDENZA CENTRALE

Tendenza ad attribuire solo i valori medi (centrali) della scala di valutazione, tralasciando i valori ai due estremi della scala e abbassando così il giudizio sia delle prestazioni eccellenti sia delle prestazioni mediocri.

E' una sorta di tendenza alla non differenziazione, che livella da una parte i comportamenti molto negativi, ma dall'altra anche i comportamenti molto positivi.

### ERRORE SISTEMATICO

Tendenza a valutare sempre in modo eccessivamente positivo (indulgenza) o eccessivamente negativo (severità). E' una tendenza collegata alle proprie caratteristiche di personalità.

### ALONE

Tendenza a estendere una sola caratteristica, positiva o negativa, a tutto il giudizio complessivo. Un solo aspetto conosciuto può quindi influenzare la valutazione di altri aspetti ad esso non collegati.

### PRIMACY – RECENCY

Tendenza a prendere in considerazione solo elementi iniziali (*primacy*) o finali (*recency*) per effettuare la valutazione. In particolare, si verifica spesso la tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni disponibili, cioè agli ultimi periodi dell'anno, anziché pensare all'intero anno di attività.

### SUCCESSIONE-CONTRASTO

Tendenza a valutare la performance di un collaboratore in relazione alla valutazione dei collaboratori effettuata precedentemente. Dopo aver effettuato una serie di valutazioni medio-basse, nel momento in cui si valuta un collaboratore leggermente superiore, c'è la tendenza ad attribuirgli una valutazione assolutamente positiva. Al contrario, dopo una serie consecutiva di valutazioni di persone eccellenti, una persona con competenze medio-alte può apparire mediocre.

#### EQUAZIONE PERSONALE

Tendenza a valutare in modo positivo chi ha caratteristiche simili alle proprie, cioè chi si percepisce come più simile a sé.