COMUNE DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI
RUOLO DI COLLABORATORE

Periodo di riferimento: .....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME _____ COGNOME _____

POSIZIONE RICOPERTA _____

IN COMUNE DAL _____

VALUTATORE DIRETTO _____

STRUTTURA DI APPARTENENZA _____

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi _____

Data incontro colloquio intermedio (monitoraggio) _____

Data incontro colloquio di valutazione _____

3. MEMORY (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

_____

_____

_____

_____

_____

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

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

Valutazione individuale complessiva: (..... X .....) X 0,4 + ... X 0,5 + ... X 0,1 = ...

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
OBIETTIVI (a)	Peso % * (b)	INDICATORI E TARGET (c)	Valutazione del responsabile (d)	Punteggio (e)=(b)x(d)
OBIETTIVI SPECIFICI				
OBIETTIVI DI GRUPPO				
	1		Totale (max 100 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 100 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).
La colonna (d) è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura è stato raggiunto l'obiettivo previsto; la valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento.

UIL

CISL

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile				
	Obiettivi (2-5)				
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)					

La valutazione 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.

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso % (a)	DEFINIZIONE FATTORE	Autova-lutazione	Valutazione del responsabile (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			
AFFIDABILITA'		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 ed altro			
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			
FLESSIBILITA'		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)					

La somma dei pesi percentuale della colonna (a) deve dare 100.
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 è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
- LEGISLAZIONE SPECIFICA	
- CONOSCENZE ORGANIZZATIVE/PROCEDURALI	
- INFORMATICHE (ES. APPLICATIVI)	
- TECNICHE SPECIFICHE	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media max 100 punti)	

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. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
(per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO
(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

UIL

CISL

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma valutato _____ Firma valutatore _____

APPENDICE AL REPORT DI VALUTAZIONE

RUOLO PROFESSIONALE

Lettera A

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO COLLABORATORI

Ambiti di valutazione	Elementi di comportamenti da valutare	riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
LAVORO DI GRUPPO *Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team*	Contributi positivi Condivisione delle informazioni Rispetto dei ruoli e delle regole del gruppo Lavoro collaborativo Metodo nella partecipazione alle riunioni	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
AFFIDABILITA' *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 ..*	Documenti senza errori Rispetto impegni Rispetto scadenze Rispetto delle procedure Attenzione ai particolari	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
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*	Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
RELAZIONI INTERPERSONALI *Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi*	Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Capacità di spiegare le proprie argomentazioni	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
FLESSIBILITA' *Capacità di operare su più attività della struttura sulla quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dai volumi di lavoro.*	Numero di attività svolte nell'ambito del ruolo Disponibilità al nuovo Risposta in situazioni di emergenze (volumi, orari, programmi, ecc...) Capacità di fronteggiare picchi di lavoro	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*

Lettera B

SUGGERIMENTO ED INDICAZIONI OPERATIVE PER IL COLLOQUIO MOTIVAZIONALE

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

UIL

CISL

Lettera C

SUGGERIMENTI PER IMPOSTARE GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	- 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 dei livello di prestazioni da raggiungere - Riduzione dei micro conflitti interni
Organizzazione	- 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	- 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	- Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	- Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

Lettera D

LEVE PER LA DEFINIZIONE DEL 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.