Comune di Terni

CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO

(SECONDO STRALCIO)

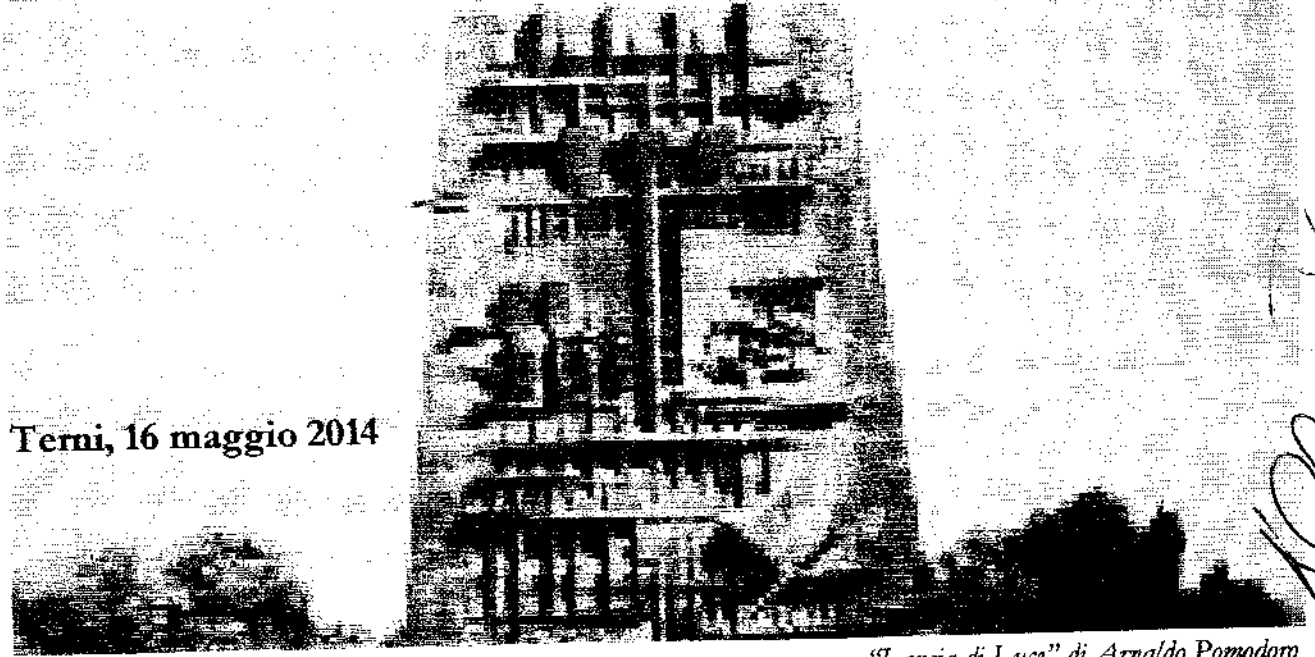
TRA

AMMINISTRAZIONE COMUNALE

E

ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Terni, 16 maggio 2014



"Lancia di Luce" di Arnaldo Pomodoro

Art.8 - bis

Criteri per la ripartizione delle risorse finanziarie destinate alla produttività

1. I criteri di riparto del fondo per liquidare la produttività al personale di categoria A, B, C e D, sono:

- presenza in servizio;
- categoria;
- valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dell'obiettivo.

A tale scopo si adotta la seguente formula:

$$Qi = Ms \quad \frac{A.\,Xi}{WXi}\ \text{Presenza} \quad + \quad \frac{B.\,Yi}{WYi}\ \text{Livello} \quad + \quad \frac{C.\,Zi}{WZi}\ \text{Scheda}$$

Dove:

- Q.i = quota individuale di incentivazione;
- Ms = massa salariale da attribuire;
- A = parametro percentuale di incidenza della presenza;
- B = parametro percentuale di incidenza della categoria;
- C = parametro percentuale di incidenza del rendimento;
- Xi = incidenza individuale presenza;
- Yi = incidenza individuale categoria;
- Zi = incidenza individuale rendimento;
- WXi=sommatoria incidenza individuale all'attività complessiva dell'ente;
- WYi=sommatoria incidenza individuale dei parametri delle categorie dei dipendenti all'attività complessiva dell'ente;
- WZi=sommatoria incidenza individuale rendimento dei dipendenti all'attività complessiva dell'ente.

2. Preliminarmente occorre determinare la incidenza percentuale dei tre parametri A, B e C, ovvero in altri termini, quale percentuale della massa Ms deve essere distribuita sulla base della presenza, della categoria e dell'apporto individuale alla realizzazione degli obiettivi, tenendo presente che la massa è costituita dalla somma del fondo, così come annualmente determinato.

Si stabilisce:

A = 25 % = 0,25
B = 25 % = 0,25
C = 50 % = 0,50

3. Per la determinazione della Xi, per ogni dipendente occorre impostare una proporzione tra ore di lavoro di presenze annuali e ore lavorative annuali, rapportate a 100 (percentuale), ritenendo di escludere dalle assenze i congedi ordinari per ferie e a tutela della maternità e paternità (artt. 16, 28 e 32 del D.lgs. 151/2001), gli infortuni sul lavoro di oltre 15 giorni, i diritti sindacali previsti dagli accordi vigenti e quelli relativi all'applicazione della L. 816/85, nonché i congedi di cui alla L. 104/92.

4. Sarà erogata al personale che usufruisce della L. 1204/71, relativamente al periodo di astensione obbligatoria, l'intera quota del compenso incentivante la produttività, come previsto dalla normativa vigente, ad eccezione dell'apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo.

5. La WXi si ottiene sommando tutti i valori della presenza individuale di tutti i dipendenti comunali.

6. L'incidenza individuale per la categoria (Yi) si determina attribuendo un valore parametrale per ogni categoria posseduta da ogni dipendente, secondo il seguente schema:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	140
B 1	150
B 3	160
C	170
D 1	180
D 3	200

7. La WYi, cioè la sommatoria incidenza individuale delle varie categorie all'attività complessiva dell'Ente, si ottiene mediante la somma dei prodotti di ciascun parametro per il numero dei dipendenti appartenenti alla stessa categoria.

8. La Zi, cioè l'apporto individuale alla realizzazione degli obiettivi, viene rilevato attraverso la scheda di rilevazione individuale, facente parte del

sistema di valutazione della performance del personale, il quale considera cinque ambiti di valutazione della prestazione, ovvero:

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

Il percorso di valutazione, così come individuato nel "Manuale Operativo del sistema di valutazione della performance del personale", parte integrante del presente contratto, sarà espletato annualmente secondo le scadenze indicate nel manuale medesimo.

Per i dipendenti che siano stati trasferiti, nel corso dello stesso anno, da una direzione ad un'altra, il percorso di valutazione dovrà essere effettuato dai responsabili di ciascuna direzione e verrà considerato in modo proporzionale al tempo di permanenza del personale trasferito.

9. La WZi, cioè la sommatoria dei valori del rendimento individuale di tutti i dipendenti, risulterà dalla somma dei valori individuali.

10. Per l'erogazione delle quote complessive nell'anno di competenza, per tutti dipendenti comunali, verranno considerati i provvedimenti disciplinari riferiti al medesimo anno, comportanti sanzioni che determinano i seguenti abbattimenti delle spettanti competenze:

a) censura: abbattimento del 20%;

b) riduzione dello stipendio: abbattimento del 50 %;

c) sospensione o destituzione: abbattimento del 100 %.

11. Con il presente articolo si intendono decadute tutte le precedenti norme in materia e comunque disapplicata ogni disciplina in contrasto con esso.

Art. 18
Incentivazione per gli avvocati dipendenti dell'Ente

Agli avvocati dipendenti dell'Ente che svolgono la loro attività nell'avvocatura comunale sono riconosciuti compensi incentivanti, determinati nell'apposito "Regolamento per la corresponsione dei compensi professionali a favore degli avvocati dell'Ente", così come recepito dalla deliberazione di Giunta comunale n. 357 del 6.11.2013.

Art. 19

Criteri delle forme di incentivazione di cui all'articolo 92 del D.Lgs. n. 163/2006

1. L'incentivo previsto all'articolo 92 del D.Lgs. n. 163/2006 è di regola ripartito, fra i soggetti destinatari, così come individuati all'art. 5 del "Regolamento per la ripartizione del fondo per l'incentivazione della progettazione e della pianificazione esterna", recepito con deliberazione di Giunta comunale n. 441 dell'11.10.2001, nel seguente modo:

		INCARICO	RAPPORTO DI VALORE	PERCENTUALE %
INCENTIVO	**Tetto previsto dalla normativa Lavori**	**RESPONSABILE PROCEDIMENTO**	1	0.11
		COLLABORATORI	0.2	0.11
		PROGETTISTA	1	0.50
		COORDINATORE DELLA SICUREZZA – FASE PROGETTAZIONE	0.3	0.50
		COLLABORATORI TECNICI	0.6	0.50
		DIRETTORE LAVORI	1	0.36
		COORDINATORE DELLA SICUREZZA – FASE ESECUZIONE	0.6	0.36
		COLLABORATORI TECNICI (ARTT. 125-126 d.p.r. 554/99)	0.4	0.36
		COLLAUDATORE	1	0.03

2. Per l'entità delle risorse disponibili a tale scopo, nonché per le modalità di erogazione di detto incentivo e per quant'altro non oggetto di contrattazione decentrata, si rinvia integralmente al citato regolamento.

Art. 20

Criteri della forma di incentivazione del personale dell'ufficio tributi per il maggiore gettito tributario

1. Al personale dell'ufficio tributi che ha partecipato alle attività relative al gettito tributario (ICI) è attribuito, come previsto dalla normativa vigente e dal regolamento dell'Ente, approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 258 del 14.5.2009, il 5% del maggiore gettito che non derivi da aumenti di aliquote o da provvedimenti normativi ma dalla attività di contrasto alla evasione, elusione ed erosione.

2. Tale compenso è ripartito tra il Dirigente ed il personale dell'ufficio tributi, secondo quanto previsto dal suddetto regolamento.

3. Le risorse sono ripartite dal Dirigente medesimo sulla base del seguente criterio:

a) 30% ripartito in parti uguali;

b) 30% in relazione al grado di impegno personale che è stato richiesto e profuso da ciascuno - valutazione effettuata dal dirigente;

c) 40% in base ai giorni effettivi di presenza nell'anno.

CAPO V
PROGRESSIONI ORIZZONTALI

Art. 21

Criteri di valutazione per le progressioni orizzontali

1. Le progressioni orizzontali o economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti, intendendo come tale una percentuale rispetto ai soggetti aventi titolo a partecipare alle selezioni non superiore comunque al 50 % e con criteri generali e di ripartizione della quota stessa da concordare tra l'Amministrazione comunale e le Organizzazioni sindacali, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dalla metodologia di valutazione vigente.

2. Le progressioni orizzontali possono essere attribuite solo nel caso in cui vi siano risorse disponibili nella parte stabile. Nel periodo 2011/2013 le progressioni economiche, sulla base del dettato del D.L. n. 78/2010, producono effetti solo giuridici.

3. Le parti convengono che, in applicazione dell'art. 5 del CCNL del 31 marzo 1999, i criteri per l'effettuazione delle progressioni economiche orizzontali nelle diverse categorie sono i seguenti:

a) Ai fini della progressione alla posizione immediatamente successiva a quella posseduta è richiesto come requisito per la partecipazione alla relativa selezione un periodo di permanenza nella posizione economica in godimento di 24 mesi, riferiti al 31 dicembre dell'anno precedente a quello della selezione.

b) La progressione economica è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria categoria in ordine decrescente.

c)Il punteggio di ciascun dipendente in possesso dei requisiti di partecipazione alla selezione verrà calcolato, in costanza della medesima procedura selettiva, nel rispetto dei criteri di valutazione di cui all'art. 5 del CCNL del 31.3.1999 (congruamente adeguati in relazione al diverso livello di professionalità dei profili interessati).

d) Le progressioni hanno decorrenza dal 1° gennaio. Gli eventuali risparmi derivati dall'applicazione del presente articolo sono assegnati, in applicazione della disciplina dell'art. 17, comma 5, del CCNL del 1° aprile 1999, al fondo per il salario accessorio dell'anno successivo.

CAPO VI

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Art. 22

Pari opportunità

1. Le misure per favorire le pari opportunità nelle condizioni di lavoro e di sviluppo professionale, tenendo conto anche della posizione delle lavoratrici e dei lavoratori in seno alla famiglia, sono concordate a seguito di proposte operative presentate dal Comitato Unico di Garanzia (così come istituito con deliberazione di Giunta comunale n. 223 del 20.6.2012 e nel quale si fondono i Comitati per le pari opportunità, nonché i Comitati paritetici per il contrasto del fenomeno del mobbing) per gli obiettivi e le finalità previste dalle norme contrattuali e legislative.

2. La gestione del personale e le misure organizzative, compatibilmente con le esigenze di servizio, terranno conto dei principi generali inerenti le pari opportunità e di un doveroso equilibrio tra le responsabilità familiari e quelle professionali, tra i tempi di cura ed i tempi di lavoro.

Art. 23

Modalità e verifiche per l'attuazione della riduzione d'orario

1. La delegazione di parte pubblica e quella di parte sindacale prendono atto che l'orario articolato in più turni o secondo una programmazione plurisettimanale, ai sensi dell'art. 17, comma 4, lett. b) e c), del CCNL del 6

luglio 1995, finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività istituzionali ed in particolare all'ampliamento dei servizi all'utenza, è ridotto a 35 ore medie settimanali.

2. Le proposte per l'organizzazione delle nuove articolazioni dell'orario di lavoro sono demandate ai Dirigenti, i quali dovranno presentare una relazione contenente appunto la proposta di riorganizzazione del servizio con riduzione di orario a 35 ore medie settimanali, evidenziando in particolare se l'orario in turni dei servizi è effettivamente finalizzato a raggiungere risultati di miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle attività istituzionali ed all'ampliamento dei servizi all'utenza, valutando, altresì, le possibili ricadute della riduzione dell'orario sulla qualità dei servizi erogati.

3. La riduzione dell'orario di lavoro del personale utilizzato in turni e/o con orario plurisettimanale si applica fino ad espressa abrogazione, tenendo conto che, in seguito a specifica verifica, le parti prendono atto che l'istituto è attualmente applicato ai seguenti servizi: Politiche per lo sport; Polizia municipale; Cimitero; Attività culturali-biblioteca - Sistema museale; Servizi di custodia, regolazione accesso al pubblico e informazione; Servizi annonari; Servizi educativi comunali.

4. I maggiori oneri derivanti dalla applicazione di questa disposizione sono fronteggiati prioritariamente tramite la riduzione percentuale del fondo per il lavoro straordinario.

5.L'eccedenza oraria settimanale, dunque, costituisce un monte ore individuale soggetto a riposo compensativo, che deve intendersi, di norma, giornaliero e da gestire d'intesa tra i dipendenti ed i dirigenti interessati.

CAPO VII

CLAUSOLE DI VERIFICA E NORME FINALI

Art. 24

Commissioni bilaterali per il monitoraggio

1. All'occorrenza verranno costituite commissioni bilaterali paritetiche, ovvero osservatori al fine di monitorare e quindi di approfondire, la situazione di specifiche problematiche, in particolare concernenti l'organizzazione del lavoro, l'ambiente, l'igiene e la sicurezza sul lavoro.

2. Le commissioni predette, senza oneri aggiuntivi per l'amministrazione, avranno il compito di raccogliere i dati relativi alle predette materie e di formulare proposte in ordine ai medesimi temi.

3. Tali organismi non hanno comunque funzioni negoziali, sono appunto paritetici e devono comprendere una adeguata rappresentanza di genere. Svolgono attività nell'orario di lavoro e sono composti da un rappresentante per

ciascuna sigla sindacale presente nell'Ente e da un pari numero di rappresentanti di parte pubblica.

Art. 25

Clausola di verifica dell'attuazione del contratto collettivo decentrato integrativo

1. Nel caso in cui sorgano controversie sull'interpretazione di legittime clausole contenute nel presente contratto le parti si incontrano entro trenta giorni a seguito di specifica richiesta formulata da uno dei sottoscrittori per definire consensualmente il significato. L'eventuale accordo d'interpretazione autentica sostituisce fin dall'inizio della vigenza la clausola controversa.

2. Con cadenza annuale, e comunque entro 20 giorni dalla richiesta di uno dei contraenti, le parti verificano l'applicazione degli istituti normativi ed economici previsti dal presente contratto collettivo decentrato integrativo.

3. Inoltre, nel caso siano stipulate ulteriori intese a livello nazionale, anche correttive del vigente CCNL, le parti si incontreranno entro un mese dalla loro entrata in vigore al fine di verificare l'eventuale impatto sul presente contratto collettivo decentrato integrativo e definire eventuali integrazioni attuative.

Art. 26

Norme finali

1. Per quanto non previsto dal presente CCDI in relazione agli istituti dallo stesso disciplinati si rinvia alle disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro attualmente vigenti. Le disposizioni contenute in precedenti contratti collettivi decentrati integrativi nelle materie non modificate dal presente contratto conservano la propria efficacia sino alla loro sostituzione.

2. Eventuali norme di maggior favore rispetto a quelle definite dal presente contratto, inserite da code contrattuali o da rinnovi o da leggi, trovano attuazione mediante disapplicazione delle corrispondenti clausole.

3.Il presente testo contrattuale sarà trasmesso, a cura dell'Amministrazione, all'A.R.A.N. ed al C.N.E.L., entro cinque giorni dalla sottoscrizione, con la specificazione delle modalità di copertura dei relativi oneri con riferimento agli strumenti annuali e pluriennali di bilancio, nonché con le relazioni illustrative ed economico finanziarie.

COMUNE DI TERNI

DIREZIONE RISORSE UMANE - ORGANIZZAZIONE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE DELL'ENTE

MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE

INDICE

1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE
2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE
3. I RUOLI BASE
4. IL REPORT DI VALUTAZIONE
5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI
6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE
7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE
9. MEMORY
10. L'AUTOVALUTAZIONE
11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE
12. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO
13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
14. IL PIANO DI SVILUPPO
15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
16. LA VALUTAZIONE FINALE
17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI
18. LE FASCE DI MERITO
19. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

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

Il sistema di valutazione descritto in questo manuale operativo è pensato per favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone, attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori, migliorare l'organizzazione attraverso il benessere organizzativo, allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali, sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni considera i seguenti cinque ambiti:

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

3. I RUOLI BASE

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

➢ *Il valutato*

Partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta, si autovaluta a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile.
I valutati sono classificati in tre ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:

- **ruolo manageriale**: caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie e strumentali, di cui fanno parte dirigenti e posizioni organizzative;
- **ruolo professionale**: caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica, di cui fanno parte dipendenti delle categorie D e C;
- **ruolo di collaboratore**: caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto amministrativo e contabile, di cui fanno parte dipendenti della categoria B.

➢ *Il valutatore diretto*

Assegna annualmente gli obiettivi, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei valutati, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai valutati, effettua il colloquio di valutazione con ogni valutato ed imposta il piano di sviluppo individuale degli stessi.

➢ *L'Organismo di valutazione dell'Ente*

Approva il sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.
Annualmente valida il piano degli obiettivi e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi.

➢ *L'Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni"*

Effettua il presidio e il monitoraggio del processo di valutazione, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta l'Organismo di valutazione dell'Ente, assiste i valutatori nella realizzazione del piano di sviluppo dei valutati.

4. IL REPORT DI VALUTAZIONE

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

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

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo, che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo valutato e la sintesi finale della valutazione annuale (punti 1,2,3,4 dei report di valutazione);
- una seconda parte relativa al "cosa" deve essere ottenuto, cioè all'assegnazione degli obiettivi da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di direzione/unità organizzativa sia a livello individuale (punti 5 e 6 dei report di valutazione);
- una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno (punto 7 dei report di valutazione);
- una quarta parte che riguarda la valutazione delle competenze espresse (punto 8 dei report di valutazione);
- una quinta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i valutati nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta (punti 9,10,11,12 dei report di valutazione).

Di fatto sono previste tre tipologie di report differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato: il ruolo manageriale (di cui ai report di valutazione A e B), il ruolo professionale (di cui al report di valutazione C), il ruolo di collaboratore (di cui al report di valutazione D).

5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi avviene a due livelli, di struttura e individuali, come di seguito descritto.

5.1 GLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

Si tratta di obiettivi assegnati alle direzioni/unità organizzative e riguardano il contributo che l'ente nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni della comunità.

Per la misurazione della performance organizzativa si prendono in considerazione l'attuazione delle politiche comunali in relazione alla realizzazione dei piani e programmi, agli interventi di modernizzazione e di miglioramento dell'organizzazione, di recupero dell'efficienza nell'impiego delle risorse e di sviluppo della qualità dei servizi erogati.

Il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi annuali avviene almeno a tre livelli: obiettivi di ente, obiettivi di struttura di primo livello (direzioni/unità organizzative), obiettivi di struttura di secondo livello (uffici).

a. ***obiettivi di ente***
   Annualmente l'Amministrazione individua gli obiettivi principali a livello di ente da realizzare; si tratta di obiettivi trasversali alle strutture, di importanza rilevante che richiedono un forte allineamento delle strutture stesse. Gli obiettivi trasversali sono pochi (2-5) e sono formalizzati dai documenti di programmazione dell'ente.
b. ***obiettivi di struttura di primo livello (direzioni/unità organizzative)***
   In base a quanto previsto dal piano della performance ad ogni struttura di primo livello sono assegnati gli obiettivi strategici (2-5) che discendono dallo sviluppo delle politiche prioritarie e quindi dagli obiettivi di ente. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti possono avere pesi di importanza relativa diversi.
c. ***obiettivi di struttura di secondo livello (uffici)***
   In base agli obiettivi individuati per ogni struttura di primo livello sono definiti a cascata gli obiettivi prioritari (2-5) e assegnati alla struttura di secondo livello. Si tratta di obiettivi che normalmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture di primo livello.

A fine anno la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata a cascata:
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ente e delle strutture di primo livello (dirigenti) è effettuata dall'Organismo di valutazione dell'ente;
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di secondo livello (posizioni organizzative) è effettuata dal dirigente responsabile della struttura di primo livello.

La formalizzazione degli obiettivi strategici assegnati alle strutture di primo livello (direzioni/unità organizzative) e degli obiettivi prioritari assegnati alle strutture di secondo livello (uffici) avviene secondo lo schema che segue:

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
Obiettivi strategici (dirigenti) Obiettivi prioritari (posiz. org.) (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target (c)	Valutazione del responsabile 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=(b)x(d)
	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.

5.2 GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

(punto 5 dei report di valutazione)

Dall'assegnazione degli obiettivi di struttura discendono gli obiettivi individuali.

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

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

- sviluppo a cascata dal superiore al valutato in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del valutato devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile);
- attivazione di un momento di negoziazione dove il valutato può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile;
- considerazione di pochi obiettivi (2-5) ma sfidanti;
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività;
- attenzione a riportare obiettivi misurabili;
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità.

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

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

Per i **ruoli manageriali** gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali (obiettivi di sviluppo) non rientranti in quelli strategici sviluppati a cascata;
- obiettivi di prestazione della struttura diretta che riguardano la gestione quotidiana (obiettivi gestionali).

Lo schema che segue visualizza il livello di formalizzazione previsto:

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target (c)	Valutazione del responsabile 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=(b)x(d)
1. Obiettivi di sviluppo				
2. Obiettivi gestionali				
	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.

Per i **ruoli professionale e di collaboratore** gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali (obiettivi specifici);
- specifici obiettivi di gruppo ai quali ogni dipendente è collegato (obiettivi di gruppo).

DA COMPILARE A INIZIO ANNO			A FINE ANNO	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target (c)	Valutazione del responsabile 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=(b)x(d)
1. Obiettivi specifici				
2. 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.

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

(punto 6 dei report di valutazione)

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

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

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

La valutazione (fatta dal responsabile) è basata sulla seguente gradazione:

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

Per i ruoli manageriali la valutazione dell'apporto individuale viene fatta a livello globale sul valore medio ottenuto nel raggiungimento degli obiettivi e può essere supportata dallo schema che segue:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Per i ruoli professionale e di collaboratore la valutazione viene fatta per ogni obiettivo e può essere supportata dallo schema che segue dove vengono riportati i fattori di valutazione per ogni obiettivo assegnato:

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)					

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

(punto 7 dei report di valutazione)

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

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

Di seguito si riportano gli schemi che evidenziano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto coadiuva il valutatore nell'assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

Al fine di supportare il valutatore, nell'allegata appendice dei report di valutazione è riportata la griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi (lett. A).

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

FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI (posizioni organizzative)	Autova-lutazione	Valutazione del responsabile (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti interni ed esterni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare il gruppo verso il raggiungimento			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE (solo per p.o. di direzione)		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO) (solo per p.o. di direzione)		Capacità, nell'esercizio delle funzioni vicarie del dirigente, di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
GESTIONE, PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO DELLE ATTIVITA' E DELLE COMPETENZE (solo per p.o. di specializzazione e di staff)		Capacità di gestire il proprio tempo, di definire piani e programmi, di individuare i giusti indicatori, di individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e, contemporaneamente, all'incarico aggiuntivo assegnato			
				Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)	

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

FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI DI COLLABORATORE (categoria B)	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 finale 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

(punto 8 dei report di valutazione)

La valutazione delle competenze completa il profilo delle conoscenze in quanto le capacità o comportamenti organizzativi sono già stati valutati al punto precedente.

Le competenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa.

Si tratta della parte più delicata che richiede una buona costruzione, pertanto, si prevede di introdurla nel tempo con gradualità. Si tratta anche della parte della valutazione più correlata allo sviluppo delle persone.

La valutazione è supportata come di seguito riportato:

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
- Legislazione specifica	
- Conoscenze organizzative/procedurali	
- Informatiche (es. applicativi)	
- Tecniche specifiche	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media max 100 punti)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.
10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)
30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)
70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)
90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro.

9. MEMORY

(punto 3 dei report di valutazione)

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

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

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

Nei report di valutazione, in prima pagina, è previsto un apposito spazio chiamato "diario di bordo" per registrare durante l'anno i dati ed i fatti salienti importanti come ad esempio: modalità brillanti di gestire un disservizio, risoluzione di un particolare problema, assunzione di una responsabilità importante, non rispetto di una scadenza fondamentale, conflitto con il collega ed altro.

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

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

10. L'AUTOVALUTAZIONE

(punto 7 dei report di valutazione)

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

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

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

Il valutato, nell'apposito spazio previsto nel report di valutazione, esprime la sua autovalutazione per ognuno dei fattori riportati riferiti ai comportamenti espressi in quell'anno di riferimento.

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

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

11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

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

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

Di norma il dirigente effettua il colloquio con le posizioni organizzative e queste lo effettuano con i valutati del ruolo professionale (categoria D e C) e del ruolo di collaboratore (categoria B).

Per particolari situazioni legate alla complessità della struttura, sia per quanto riguarda il numero di dipendenti assegnati sia per quanto riguarda la tipologia dei profili professionali alla stessa afferenti, il colloquio può essere limitato alle sole situazioni di particolare criticità, garantendone, comunque, l'effettuazione nei casi in cui il dipendente ne faccia richiesta.

Al fine di supportare il valutatore, nell'allegata appendice dei report di valutazione sono riportati alcuni suggerimenti ed indicazioni operative (lett. B).

12. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

(punto 9 dei report di valutazione)

Questo spazio è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il responsabile ed il valutato.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali: ambiti di intervento che il valutato sarebbe interessato a sviluppare, competenze di interesse da approfondire, ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale, progetti ai quali desidererebbe partecipare.

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

13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

(punto 10 dei report di valutazione)

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

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

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

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

In caso di disaccordo il valutato ha la possibilità di riportare nello spazio di cui al punto 12 dei report di valutazione denominato "osservazioni del valutato", i suoi motivi di disaccordo.

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

Per questo è utile avvalersi dello spazio di cui al punto 10 dei report di valutazione denominato "obiettivi di miglioramento" e basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, negli schemi di cui al punto 7 dei report di valutazione.

Al fine di supportare il valutatore, nell'allegata appendice dei report di valutazione sono riportati alcuni suggerimenti per impostare gli obiettivi di miglioramento (lett. C).

14. IL PIANO DI SVILUPPO

(punto 11 dei report di valutazione)

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

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

Al fine di supportare il valutatore, nell'allegata appendice dei report di valutazione sono riportate le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo (lett. D).

15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(punto 12 dei report di valutazione)

In questo spazio il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere i disallineamenti tra i reciproci punti di vista, i fatti che possono aver condizionato la valutazione, gli aspetti non considerati, le criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione, i suggerimenti e proposte.

Qualora si consideri necessario, il valutato, o un rappresentante sindacale dallo stesso delegato, potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore e l'Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni".

Al valutato sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal responsabile.

Il valutato potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio responsabile.

16. LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da due ambiti distinti, quella organizzativa e quella individuale. Il sistema premiante del personale è strettamente correlato a tale articolazione. La scelta di collegare il sistema premiante del personale al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale è finalizzata a rafforzare lo spirito di appartenenza all'organizzazione, valorizzare e favorire la collaborazione e le relazioni tra i ruoli, assicurare il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle direzioni/unità organizzative.

La tabella che segue riporta la suddivisione di risorse tra la performance organizzativa e la performance individuale:

RUOLO	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
Responsabili struttura di primo livello (dirigenti)	40 % (ente)	60 %
Responsabili di struttura di secondo livello (posizioni organizzative)	40 % (20% ente- 20 % primo livello)	60 %
Professionale (categorie D e C)	20 % struttura di appartenenza	80 %
Collaboratori (categoria B)	20 % struttura di appartenenza	80 %

La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base dei seguenti tre fattori:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (con l'apporto individuale);
- la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi;
- la valutazione delle competenze (da inserire con gradualità).

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito come segue:

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

I coefficienti assegnati ai fattori per i suddetti ruoli sono riportati, come di seguito indicato, al punto 4 dei rispettivi report di valutazione.

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 ..... + ... X ..... + ... X ..... = ...

La valutazione complessiva della performance individuale viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 320 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 100 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=120 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti
- competenze = da 0 a 100 punti

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

a. ruolo manageriale = 0,6x120 + 0,3x100 + 0,1x100 = 72+30+10 = 112 punti
b. ruolo professionale = 0,5x120 + 0,4x100 + 0,1x100 = 60 + 40 + 10 = 110 punti
c. ruolo di collaboratore = 0,4x120 + 0,5x100 + 0,1x100 = 48 + 50 + 10 = 108 punti.

17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi all'interno di ogni famiglia omogenea di ruolo (manageriali, professionali, collaboratori), da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi valutatori, per ogni tipologia di ruolo.

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

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

18. LE FASCE DI MERITO

Al fine di premiare il contributo individuale di tutto il personale viene compilata ogni anno una graduatoria delle prestazioni individuali, in fasce di merito per ogni tipologia di ruolo ricoperto all'interno dell'ente:

- ruolo manageriale dirigenti;
- ruolo manageriale posizioni organizzative;
- ruolo professionale e di collaboratore.

La base sulla quale si determina la graduatoria è la valutazione riportata al punto 16 normalizzata.

In ognuna delle fasce di merito è inserita una percentuale di dipendenti calcolata sulla base del numero di persone valutate nell'anno di riferimento. Ad ogni fascia di merito è destinata una quota delle risorse stabilite per il riconoscimento della performance individuale.

Le fasce di merito sono le seguenti:

FASCE DI MERITO	% PERSONALE	% RISORSE PERFORMANCE INDIVIDUALE
1°	35	50
2°	40	40
3°	20	10
4°	5	0

A conclusione del processo di valutazione sono formate le graduatorie per ogni tipologia di ruolo in base al punteggio di valutazione finale individuale di cui al punto 16 (dopo normalizzazione) conseguita nell'anno di riferimento derivante dalla somma dei punti ottenuti dal grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo individuale a quelli collettivi e dei punti attribuiti sulla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Per ogni graduatoria si procede ad individuare le varie fasce di merito in base alle percentuali sopra riportate. Il numero di persone rientranti in ogni fascia di merito è arrotondato all'unità superiore in caso di numero non intero partendo dalla fascia più alta.

In caso di parità di punteggio conseguito, nel caso sia necessario per stabilire il personale inserito nelle fasce di merito, si applicheranno, in ordine di priorità, i seguenti criteri di precedenza:

a. maggiore punteggio conseguito nel raggiungimento degli obiettivi individuali per i ruoli manageriali mentre per i professionali e i collaboratori si considera il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi collettivi.

In caso di parità:

b. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione relativo al comportamento organizzativo.

In caso di ulteriore parità:

c. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione più importante (peso % maggiore) tra quelli che contribuiscono alla valutazione del comportamento organizzativo.

In caso di ulteriore parità:

d. maggiore anzianità di servizio complessivo presso il Comune di Terni.

In caso di ulteriore parità:

e. maggiore anzianità anagrafica.

L'applicazione delle fasce di merito è rimandata secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 01.08.2011, n. 141. L'intera modalità attuativa di tale applicazione sarà, comunque, ridefinita con specifico accordo sindacale.

19. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità, tenendo conto che i tempi sono, comunque, condizionati dall'approvazione dei documenti di programmazione dell'ente.

ATTIVITÀ	RESPONSABILE	TEMPI
Definizione criteri per l'anno	Amministrazione	Entro settembre anno precedente
Negoziazione obiettivi	Responsabile di struttura diretto	Entro novembre anno precedente
Colloquio intermedio di valutazione *	Responsabile di struttura diretto	A giugno
Registrazione fatti importanti (memory)	Responsabile di struttura diretto	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Responsabile di struttura diretto (con supporto dell'Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni" e dell' Organismo di valutazione dell'Ente)	10 giorni prima del colloquio di valutazione
Autovalutazione (per gli aspetti ove prevista)	Valutato	Prima del colloquio di valutazione
Colloquio di valutazione	Responsabile di struttura diretto	Entro febbraio
Normalizzazione delle valutazioni tra valutatori differenti	Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni" e supporto Organismo di valutazione dell'Ente	Entro marzo
Erogazione premi collegati	Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni" e supporto Organismo di valutazione dell'Ente	Entro aprile
Attuazione piano di miglioramento	Responsabile di struttura diretto con supporto dell'Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni"	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Unità di matrice "Risorse umane e valutazioni" e Organismo di valutazione dell'Ente	Durante tutto l'anno

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

COMUNE DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI
RUOLO MANAGERIALE - DIRIGENTI

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 0,6 + ... X 0,3 + ... 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 DI SVILUPPO				
OBIETTIVI GESTIONALI				
	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.

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
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)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
				Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)	

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

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma valutato _____ Firma valutatore _____

APPENDICE AL REPORT DI VALUTAZIONE

RUOLO MANAGERIALE - DIRIGENTI

Lettera A

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMWENTI ORGANIZZATIVI DEL RUOLO MANAGERIALE

Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		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
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO *Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni*	**Propensione alla esigenza del cliente esterno e interno** **Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità** **Capacità di gestire il disservizio** **Capacità di analisi e di gestione del feedback** **Orientamento al miglioramento continuo**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
CAPACITA' ORGANIZZATIVE *Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra le strutture*	**Idonea ripartizione dei carichi di lavoro** **Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)** **Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento** **Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze** **Realizzazione del miglioramento continuo**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE *Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento*	**Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori** **Capacità di delega e supporto** **Chiara comunicazione degli obiettivi** **Capacità di motivazione** **Sviluppo di positivo clima interno** **Azioni di crescita professionale** **Coinvolgimento e valorizzazione**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
LEADERSHIP *Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento*	**Capacità di dare la rotta (traguardi)** **Mobilitazione delle risorse verso i risultati** **Capacità di scegliere le giuste priorità** **Assunzione delle responsabilità** **Essere riconosciuti (autorevolezza)** **Coerenza e chiarezza delle direttive** **Capacità di farsi carico dei problemi** **Equilibrio emotivo anche sotto pressione**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO) *Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, avviare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati raggiunti*	**Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici** **Logica della focalizzazione sulle vere priorità** **Traduzione degli obiettivi in risultati** **Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane** **Saper ragionare in logica causale** **Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi**	*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

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 del 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.

COMUNE DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI
RUOLO MANAGERIALE – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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 0,6 + ... X 0,3 + ... 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 DI SVILUPPO				
OBIETTIVI GESTIONALI				
	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.

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
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	Autovalutazione	Valutazione del responsabile (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti interni ed esterni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare il gruppo verso il raggiungimento			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE (solo per p.o. di direzione)		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO) (solo per p.o. di direzione)		Capacità, nell'esercizio delle funzioni vicarie del dirigente, di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
GESTIONE, PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO DELLE ATTIVITA' E DELLE COMPETENZE (solo per p.o. di specializzazione e di staff)		Capacità di gestire il proprio tempo, di definire piani e programmi, di individuare i giusti indicatori, di individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e, contemporaneamente, all'incarico aggiuntivo assegnato			
		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)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data _____ Firma valutato _____ Firma valutatore _____

APPENDICE AL REPORT DI VALUTAZIONE
RUOLO MANAGERIALE – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Lettera A

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL RUOLO MANAGERIALE – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		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
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO *Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti interni ed esterni*	Propensione alle esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Orientamento al miglioramento continuo	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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 la soglia normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
CAPACITA' ORGANIZZATIVE *Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività*	Idonea ripartizione dei carichi di lavoro Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...) Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze Realizzazione del miglioramento continuo	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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 la soglia normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
LEADERSHIP *Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare il gruppo verso il raggiungimento*	Capacità di dare la rotta (traguardi) Mobilitazione delle risorse verso i risultati Capacità di scegliere le giuste priorità Assunzione delle responsabilità Essere riconosciuti (autorevolezza) Coerenza e chiarezza delle direttive Capacità di farsi carico dei problemi Equilibrio emotivo anche sotto pressione	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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 la soglia normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE (solo per p.o. di direzione) *Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento*	Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori Capacità di delega e supporto Chiara comunicazione degli obiettivi Capacità di motivazione Sviluppo di positivo clima interno Azioni di crescita professionale Coinvolgimento e valorizzazione	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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 la soglia normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO) (solo per p.o. di direzione) *Capacità, nell'esercizio delle funzioni vicarie del dirigente, di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati*	Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici Logica della focalizzazione sulle vere priorità Traduzione degli obiettivi in risultati Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane Saper ragionare in logica causale Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi	*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 la soglia normalmente espressa*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
GESTIONE, PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO DELLE ATTIVITA' E DELLE COMPETENZE (solo per p.o. di specializzazione e di staff) *Capacità di gestire il proprio tempo, di definire piani e programmi, di individuare i giusti indicatori, di individuare tempestivamente le criticità, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e, contemporaneamente, all'incarico aggiuntivo assegnato*	Logica della focalizzazione sulle vere priorità Traduzione degli obiettivi in risultati Saper ragionare in logica causale Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi	*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 la soglia 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

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 del 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.

COMUNE DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI
RUOLO PROFESSIONALE

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 0,5 + ... X 0,4 + ... 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.

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

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)

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 DI PROFESSIONAL

Gruppi di valutazione n.	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		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
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO *Capacità di finalizzare gli sforzi ai risultati, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività a non valore e di perseguire la qualità del servizio per rispondere ai bisogni dei clienti esterni ed interni*	**Propensione alle esigenze del cliente esterno e interno** **Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità** **Capacità di gestire il disservizio** **Capacità di analisi e di gestione del feedback** **Approccio basato sul metodo scientifico** **Rispetto procedure del sistema di gestione qualità**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE *Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni*	**Rispetto degli standard e degli impegni assunti** **Adeguatezza dei supporti (es. Evitare rilavorazioni a valle)** **Aggiornamenti delle informazioni** **Continuità di comunicazione** **Capacità di creare connessioni con le altre posizioni** **Orientamento al flusso di lavorazione**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*
PROATTIVITA' E PROPOSITIVITA' *Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative*	**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 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)*
RAPPORTI INTERPERSONALI *Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, maturi e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi*	**Ascolto** **Collaborazione** **Maturità nei rappporti** **Approccio positivo** **Capacità di mediazione e gestione conflitti** **Empatia** **Fiducia diffusa** **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)*
PROBLEM SOLVING *Capacità di affrontare e risolvere i problemi con metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause e di creatività nella ricerca di alternative di soluzione*	**Capacità di ragionare in termini di cause** **Approccio creativo nella ricerca delle alternative di soluzione** **Capacità di analisi delle problematiche** **Capacità di agire con metodo** **Capacità di portare soluzioni coerenti agli obiettivi forniti** **Focalizzazione sulle priorità**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità*	*Comportamenti osservati 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)*

UIL

CISL

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

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 del 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 affinchè 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.

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.

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)

UIC

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

Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto 1-2	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo 3-4	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo 5-6	comportamenti positivi oltre la media di ruolo 7-8	comportamenti eccellenti 9-10
LAVORO DI GRUPPO						
Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, almostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e correttezza 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, conflitti degli interlocutori, etc	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 efficaci, adeguati e positivi con clienti interni ed esterni, interlocutori e colleghi	Ascolto Collaborazione Mantenimento 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 in più ambiti della struttura sulla quale è inserito e, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.	Numero di attività svolte nell'ambito del ruolo Disponibilità al nuovo Risposta in situazioni di emergenza (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

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 del 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.

Terni, 16 maggio 2014

LA DELEGAZIONE TRATTANTE

Dott.ssa Vincenza Farinelli

Dott.ssa Elena Contessa

Dott. Massimo Cavadenti

LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

CGIL FP

CISL FP

UIL FPL

CSA Regioni Autonomie Locali

DICCAP Dipartimento Autonomie Locali e Polizie Locali

RSU