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.

UIL
CISL

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 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 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL RUOLO MANAGERIALE

Fattori di valutazione	Elementi comportamentali osservabili	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 sviluppare le competenze, di valutare le prestazioni i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di affrontare 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 riconosciuta, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi, capacità di assegnare i traguardi, di 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 intervenire tempestivamente i colli di bottiglia, assumere le azioni correttive ed efficaci al controllo dei 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)*

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 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.