

**DALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI ORGANIZZATIVE ALLA  
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

**16 DICEMBRE 2010**

**(G. CAPALDO)**

OUTCOME

Direttiva del Ministro

OUTCOME

OBIETTIVI  
STRATEGICI



Obiettivi Strategici (Aree di  
intervento)

PERFORMANCE  
STRATEGICHE



Dipartimenti/Direzioni

OBIETTIVI  
OPERATIVI



Uffici

PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVE



Obiettivi degli Uffici

TARGET  
INDIVIDUALI



Indicatori di performance individuali

PERFORMANCE  
INDIVIDUALI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INDIVIDUALE				⇔	PERFORMANCE	
Aree di intervento	Obiettivi strategici riconducibili alle attività svolte dall'Ufficio ed ai servizi erogati	Indicatori di performance	Valore target	Figure professionali che contribuiscono al raggiungimento della performance, in aggiunta al Responsabile dell'Ufficio	Valore degli indicatori di performance target per il 2011 (distinguere tra Responsabile dell'Ufficio e suoi Collaboratori)	Indicatori di comportamento target per il 2011 (distinguere tra Responsabile dell'Ufficio e suoi Collaboratori)
A1	OSA1.1 OSA1.2 etc	↓ Output della fase precedente	↓ Output della fase precedente		⇒ Scheda di valutazione performance individuali	⇒ Scheda di valutazione performance individuali
A2						
A3						

**VALUTARE LA PRESTAZIONE (PERFORMANCE) INDIVIDUALE:** VALUTARE IN QUALE MISURA L'INDIVIDUO HA FORNITO, IN UN PERIODO DI TEMPO TRASCORSO, IL CONTRIBUTO CHE "L'ORGANIZZAZIONE GLI RICHIEDE", ALLA LUCE:

- DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI
- DELLE PECULIARITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE, DEI SUOI PROCESSI, ATTIVITÀ, SERVIZI
- DEL SISTEMA DI VALORI
- DEI SISTEMI GESTIONALI (CONTROLLO DI GESTIONE, QUALITÀ, RISORSE UMANE, ETC.)
- DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA
- DEI CONTENUTI DEL PROFILO PROFESSIONALE RICOPERTO DALL'INDIVIDUO.

## **COSA NON E' LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE:**

LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE **NON E'** LA VALUTAZIONE DELL'INDIVIDUO MA LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DATO, IN UN CERTO PERIODO, DALL'INDIVIDUO RISPETTO A CIO' CHE GLI E' STATO "ESPLICITAMENTE" RICHIESTO

L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE **NON** È COSTITUITO DALLE CARATTERISTICHE, DALLE CAPACITÀ, DAI COMPORTAMENTI, ETC DELL'INDIVIDUO MA DALLE CARATTERISTICHE, CAPACITÀ, COMPORTAMENTI ETC., CORRELATI AGLI OBIETTIVI ED AL CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE, COERENTI CON I CONTENUTI DEL PROFILO PROFESSIONALE RICOPERTO DALL'INDIVIDUO, E CHIARAMENTE COMUNICATI ALL'INDIVIDUO STESSO (MEGLIO ANCORA SE CONDIVISI)

## **II PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

⇒ ESPLICITAZIONE DELLA PRESTAZIONE

⇒ DEFINIZIONE DEI CRITERI PER LA MISURA DELLA PRESTAZIONE

⇒ DEFINIZIONE DELLO STRUMENTO DI VALUTAZIONE

## **I REQUISITI DELLA PRESTAZIONE:**

### *LA PRESTAZIONE DEVE ESSERE:*

1. CHIARAMENTE DEFINITA
2. EFFETTIVAMENTE CORRELATA ALLE ATTIVITÀ ASSEGNATE AL TITOLARE DELLA POSIZIONE, ALLA SUA AUTONOMIA DECISIONALE, ALLE RISORSE EFFETTIVAMENTE A SUA DISPOSIZIONE
3. MISURABILE ATTRAVERSO SPECIFICI INDICATORI CHE POSSANO ESSERE SISTEMATICAMENTE AGGIORNATI
4. COMUNICATA AL TITOLARE DELLA POSIZIONE E DA ESSO CONDIVISA
5. AGGIORNATA NEL CORSO DEL TEMPO, IN CASO DI MODIFICHE RILEVANTI ALL'ESTERNO ED ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE
6. ESPRESSA SIA IN TERMINI DI PRESTAZIONE ATTUALE, DA PARTE DEL TITOLARE DELLA POSIZIONE IN ESAME; SIA IN TERMINE DI PRESTAZIONE TARGET, RISULTATO CHE SAREBBE AUSPICABILE ( E POSSIBILE) RAGGIUNGERE PER CONTRIBUIRE A MIGLIORARE I LIVELLI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE.

## **I POSSIBILI ELEMENTI DELLA PRESTAZIONE**

QUANTITÀ DI LAVORO SVOLTO

QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO

MODALITÀ DI COMPORTAMENTO LAVORATIVO

EFFICIENZA NELL'USO DELLE RISORSE ASSEGNATE

RISULTATI CONSEGUITI

COMPORTAMENTI MANIFESTATI

ETC



<b>POSSIBILI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b>	<b>OGGETTIVITA' DI GIUDIZIO</b>	<b>DIFFICOLTA' DEL VALUTARE</b>
<b>CARATTERISTICHE PERSONALI</b>	-	+
<b>CAPACITA' E COMPORTAMENTI</b>		
<b>CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	+	-

# **GLI APPROCCI METODOLOGICI ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

## **1.VALUTAZIONE BASATA SU COMPITI E/O PROCEDURE PREDEFINITI**

**PARADIGMA ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO: ORGANIZZAZIONE MECCANICISTICA (TAYLORISTICA)**

**ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA POSIZIONE DI LAVORO: COMPITI E MANSIONI**

### **PRESUPPOSTI:**

- processi e attività fortemente standardizzabili⇒possibilità di prefigurare i compiti che l'individuo dovrà svolgere
- comportamenti predefinibili⇒possibilità di predeterminare le diverse situazioni di lavoro e le modalità attraverso le quali l'individuo dovrà gestirle
- prevalente assenza di discrezionalità ed autonomia decisionale⇒assenza di incertezze nello svolgimento del lavoro
- possibilità di definire i contenuti della posizione di lavoro in termini di compiti e modalità di comportamento⇒preciso standard di riferimento, in termini di compiti assegnati e modalità di comportamento prescritto

Standard richiesto				
Modalità di comportamento prescritta	X	⊙		⊙
Compiti assegnati	X		⊙	⊙

X=valore max della prestazione (100%)

⊙= valore min

⊙= valore med

## **2.VALUTAZIONE BASATA SU OBIETTIVI E RISULTATI**

**PARADIGMA ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO: M.B.O. (MANAGEMENT BY OBJECTIVES)**

**ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA POSIZIONE DI LAVORO: OBIETTIVI PREDEFINITI, RISORSE ASSEGNATE, (RELATIVA) AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA'**

## ESEMPI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL MINISTERO (VALUTAZIONE DIRIGENTI II FASCIA)

OBIETTIVI ANNO 2000	PESO %	RISULTATI ATTESI E INDICATORI DI MISURA
<i>Permanenti</i>		
a. Riduzione tempi di pubblicazione delle sentenze civili	30%	Da 30 gg. medi attuali a 20 gg.

Obiettivo	Peso %	Grado di raggiungimento					Peso relativo
		1	2	3	4	5	
a. ....	30%		X				60
b. ....	50%			X			150
c. ....	20%				X		80
.....							
<b>TOTALE</b>	100						
<b>TOTALE</b>							<b>290</b>

## VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI BASATA SU OBIETTIVI/RISULTATI

<b>VANTAGGI</b>	<b>PRESUPPOSTI</b>	<b>DIFFICOLTA' DI APPLICAZIONE</b>	<b>SVANTAGGI</b>
Sistema apparentemente molto oggettivo	Posizione di lavoro per le quali è possibile definire obiettivi individuali concreti e misurabili	Posizioni di lavoro per le quali non è agevole definire obiettivi individuali concreti e misurabili (ad esempio posizioni di staff, attività di tipo professionale)	Rigidità del metodo, non può essere adattato a fronte di mutamenti nel contesto esterno ed interno dell'organizzazione
Chiarezza nella misurazione della prestazione	Presenza di una cultura organizzativa "per obiettivi"	Posizioni di lavoro i cui titolari lavorano prevalentemente nell'ambito di processi interfunzionali	Necessità di definire gli obiettivi ad inizio periodo e conseguente difficoltà a arricchire, nel corso del periodo, gli obiettivi predefiniti
Possibilità di concordare obiettivi da raggiungere e mezzi per raggiungerli	Spiccato orientamento dei Dirigenti verso la delega ed il controllo		Focalizzazione solo sui risultati e non sulle modalità organizzative ad essi correlati

Facilità del controllo della prestazione e del suo raggiungimento	Presenza di adeguato sistema di monitoraggio dei risultati individuali		Rischio che il raggiungimento dei risultati sia legato ad obiettivi poco impegnativi e/o a fattori contingenti e non ad un reale sforzo dell'individuo
Possibilità di indirizzare gli sforzi degli individui verso risultati chiari e misurabili	Capacità dei Dirigenti di definire obiettivi realistici e misurabili e di coinvolgere i collaboratori nella definizione degli obiettivi		Non si attiva alcuna riflessione critica sui comportamenti (a meno di clamorosi scostamenti tra risultati ed obiettivi), non si sviluppa apprendimento organizzativo
Possibilità di coerenza tra obiettivi strategici, obiettivi organizzativi e prestazioni individuali			

### **3.VALUTAZIONE BASATA SU COMPORTAMENTI**

**PARADIGMA ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO: ORGANIZZAZIONE  
BASATA SULLE CONOSCENZE**

**ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA POSIZIONE DI LAVORO: COMPETENZE  
INDIVIDUALI**

Competenze => caratteristiche individuali, che si estrinsecano attraverso sistematici e osservabili comportamenti “alimentati” da specifiche capacità, conoscenze e esperienze finalizzate, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro (prospettiva “statica”) o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell’organizzazione (prospettiva “dinamica”: raggiungere specifici obiettivi, realizzare progetti, dare senso alle esigenze di cambiamento e realizzarle, etc)



## LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE

Gli ELEMENTI COSTITUTIVI delle competenze ( conoscenze, esperienze, capacità) costituiscono delle condizioni necessarie ma non sufficienti, delle risorse che per essere attivate richiedono la presenza di due fattori:

- *IL CONTESTO ORGANIZZATIVO E GLI STIMOLI ALL'AZIONE INDIVIDUALE* (sistema di valori, obiettivi, cultura organizzativa, sistema di relazioni tra gli individui, sistema premiante, etc.)
- *LA MOTIVAZIONE DEGLI INDIVIDUI*

LE DIMENSIONI DA MAPPARE PER LA RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE:  
CONOSCENZE, ESPERIENZE, CAPACITA'

MOTIVAZIONI INDIVIDUALI

CONTESTO ORGANIZZATIVO E "SPINTE ALL'AZIONE":

Presenza/assenza di un sistema esplicito e condiviso di obiettivi e prestazioni

Presenza/assenza di un sistema premiante che valorizzi l'assunzione di responsabilità e la crescita professionale

Presenza/assenza di relazioni costruttive e partecipative tra "capo" e collaboratore  
Etc

# IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI

## I) IDENTIFICAZIONE/MAPPATURA:

Posizione=>attività=>prestazioni =>conoscenze, capacità

## II) VALUTAZIONE:

Conoscenze, capacità =>comportamenti,risultati =>misurazione =>confronto con valori di riferimento (valori “target” o attesi)

## CAPACITA'=> COMPORTAMENTI

- la relazione va intesa in termini non strettamente deterministici, in quanto è difficile stabilire una relazione biunivoca tra capacità e comportamento o tra conoscenza e comportamento
- ad una capacità potrebbero essere associati più comportamenti, o uno stesso comportamento potrebbe essere associato a diverse capacità
- possiamo in conclusione parlare di comportamenti in grado di “spiegare” in maniera ritenuta adeguata una certa capacità

ESEMPI:Leadership => guidare gli altri, delegare e controllare, motivare,etc

Pianificare => visione d'insieme,definire obiettivi, valutare risultati,etc

## I REQUISITI DEI COMPORTAMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE:

I comportamenti devono essere:

- correlati alla posizione di lavoro
- osservabili
- misurabili
- valutabili

Devono consentire di rispondere alla domanda “Il soggetto è in grado di....?”, essere riconducibili ad azioni direttamente osservabili (relazioni con altri soggetti organizzativi, etc), oppure desumibili dai risultati di azioni non direttamente osservabili

## L' "OSSERVABILITA'" DELLE COMPETENZE

Devono essere osservabili => individuazione degli "osservatori" delle competenze nonché la loro propensione/disponibilità ad intervenire nel sistema di valutazione ex-post

Gli "osservatori" delle competenze:

- Per posizioni di lavoro caratterizzate da attività di tipo prevalentemente tecnico-operativo, assenza di collaboratori da gestire, limitata e non significativa interazione con altre posizioni della stessa unità organizzativa e di altre unità organizzative, etc. gli osservatori possono essere lo stesso titolare della posizione ed il suo capo gerarchico
- Per posizioni di lavoro di contenuto più complesso (diversi collaboratori da gestire, interazioni con altre posizioni sia all'interno che all'esterno dell'unità organizzativa, interazioni con l'utenza finale) occorrerà estendere la "rete" degli osservatori che in tal caso dovrebbe includere anche collaboratori, colleghi e, se il caso, utenti finali dei servizi offerti.

## UN ESEMPIO

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	GRADO	PUNTI	DECLARATORIA	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
<b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	30%	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		II	15- 19	Mostra una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		III	20 -26	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.	<b>ES. 24</b>	
		IV	27 - 30	Dimostra di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
<b>CAPACITA' B</b>						
<b>CAPACITA' C</b>						



# ESEMPI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL MINISTERO (VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE)

## PRIMA AREA

	<b>Anno di riferimento</b>	
UFFICIO		
Dirigente		
Impiegato		
Sezione / Reparto		
Periodo di	Dal	al

FATTORI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI RISCOSTRATI NEL PERIODO	SI	NO	PERFORMANCE PARZIALE
<i>Affidabilità</i>	Rispetta tempi e scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Pochi errori nello svolgimento del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Svolge il lavoro in modo completo ed accurato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Rispetta ed attua direttive e procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Rispetta regole codice di comportamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati</i>	Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri compiti e i propri margini di autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Individua problemi pratici e si attiva per segnalarli e/o risolverli			
<i>Competenze relazionali e di servizio</i>	Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione			
	Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile			
	Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi			
	Condivide le informazioni			
	Dimostra un elevato senso di appartenenza all'organizzazione			
	Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni			
	Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio			
	PERFORMANCE GLOBALE:			

Osservazioni del valutato	
---------------------------	--

Il Dirigente	
--------------	--



## SECONDA AREA

<b>Anno di riferimento</b>	
UFFICIO	
Dirigente	
Impiegato	
Sezione / Reparto	
Periodo di	Dal _____ al _____

FATTORI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI RICONTRATI NEL PERIODO	SI	NO	PERFORMANCE PARZIALE
<i>Affidabilità</i>	Rispetta tempi e scadenze			
	Pochi errori nello svolgimento del lavoro			
	Svolge il lavoro in modo completo ed accurato			
	Rispetta ed attua direttive e procedure			
	Rispetta regole codice di comportamento			
<i>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto</i>	Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri compiti e i			

<i>dei compiti affidati</i>	propri margini di autonomia			
	Individua problemi pratici e si attiva per segnalarli e/o risolverli			
<i>Competenze relazionali e di servizio</i>	Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione			
	Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile			
	Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi			
	Condivide le informazioni			
	Dimostra un elevato senso di appartenenza all'organizzazione			
	Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni			
	Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio			
<i>Competenze tecnico-professionali</i>	Dimostra padronanza delle conoscenze tecnico-giuridiche, e delle competenze procedurali – operative necessarie a svolgere mansioni del profilo di appartenenza			

	Applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro			
	Manifesta attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di formazione proposti dall'Amministrazione			
	Manifesta propensione a trasferire le proprie competenze partecipando ad attività di supporto alla didattica nell'ambito di corsi di formazione organizzati dall'Amministrazione (testimoniante, relazioni, esercitazioni, tutoraggio)			
<i>Capacità gestionali ed organizzative</i>	Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello del settore che coordina			
	Valuta correttamente le risorse necessaria in relazione agli obiettivi da raggiungere			
	Gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio			

	PERFORMANCE GLOBALE:	
--	----------------------	--

Osservazioni del valutato	
------------------------------	--

Il Dirigente	
--------------	--

## **TERZA AREA**

<b>Anno di riferimento</b>	
UFFICIO	
Dirigente	
Impiegato	
Sezione / Reparto	
Periodo di	Dal _____ al _____

FATTORI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI RICONTRATI NEL PERIODO	SI	NO	PERFORMANCE PARZIALE
<i>Affidabilità</i>	Rispetta tempi e scadenze			
	Pochi errori nello svolgimento del lavoro			
	Svolge il lavoro in modo completo ed accurato			
	Rispetta ed attua direttive e procedure			
	Rispetta regole codice di comportamento			
<i>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto</i>	Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri compiti e i			

<i>dei compiti affidati</i>	propri margini di autonomia			
	Individua problemi pratici e si attiva per segnalarli e/o risolverli			
<i>Competenze relazionali e di servizio</i>	Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione			
	Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile			
	Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi			
	Condivide le informazioni			
	Dimostra un elevato senso di appartenenza all'organizzazione			
	Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni			
	Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio			
<i>Competenze tecnico-</i>	Dimostra padronanza delle conoscenze tecnico-giuridiche, e delle competenze procedurali – operative necessarie a svolgere mansioni del profilo di appartenenza			

<i>professionali</i>	Applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro			
	Manifesta attitudine ad aggiornarsi e a frequentare corsi di formazione proposti dall'Amministrazione sulle continue evoluzioni normative con particolare riferimento alle ricadute sul proprio lavoro			
	Manifesta propensione a trasferire le proprie competenze partecipando ad attività di docenza nell'ambito di corsi di formazione organizzati dall'Amministrazione			
	E' in grado di individuare i fabbisogni formativi propri e dei colleghi nell'ambito del proprio contesto lavorativo			
	Partecipa alla programmazione di interventi formativi idonei a soddisfare i fabbisogni rilevati			
	Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello del settore che coordina			

<i>Capacità gestionali ed organizzative</i>	Valuta correttamente le risorse necessaria in relazione agli obiettivi da raggiungere			
	Gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio			
	Utilizza sistematicamente tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati			
	Svolge con efficacia lavori complessi			
	PERFORMANCE GLOBALE:			

Osservazioni del valutato	
---------------------------	--

Il Dirigente	
--------------	--



# **DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

## **PRIMA, SECONDA E TERZA AREA**

### **A) Affidabilità**

Il termine affidabilità include diverse caratteristiche. La prima è l'onestà personale e, congiunta a questa, la correttezza professionale. La persona affidabile tiene fede agli impegni lavorativi che assume e mette in atto comportamenti chiari e trasparenti in coerenza con i valori dell'Amministrazione. Il suo apporto richiede partecipazione, dedizione e impegno.

Le competenze che esprimono queste caratteristiche consistono nel rispetto di tempi e scadenze, nel lavorare con cura dedicando attenzione a tutte le fasi del proprio lavoro, nel rispettare le regole stabilite nel codice di comportamento e nel rispettare le direttive impartite dai superiori e le procedure.

#### ***Indicatori comportamentali:***

- Rispetta tempi e scadenze
- Pochi errori nello svolgimento del lavoro
- Svolge il lavoro in modo completo ed accurato
- Rispetta ed attua direttive e procedure
- Rispetta regole codice di comportamento

### **B) Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato**

Parimenti importante è la capacità di lavorare in autonomia e il grado di coinvolgimento nel proprio lavoro. Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

#### ***Indicatori comportamentali:***

- Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale
- Individua problemi pratici e criticità e si attiva per risolverli

### **B) Competenze relazionali e di servizio**

Le competenze relazionali e di servizio sono quelle legate alla relazione e hanno impatto immediato sulla qualità e sull'efficacia del rapporto interpersonale.

La capacità di costruire relazioni positive e quella di evitare conflitti sono fondamentali sia per creare le condizioni più favorevoli ad un proficuo scambio comunicativo nei rapporti con l'utenza, sia per instaurare un clima interno sereno, senza il quale il lavoro e la cooperazione stentano a produrre effetti significativi.

Fondamentale è, pertanto, avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare e condividere conoscenze

***Indicatori comportamentali:***

- Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- Comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- Condivide le informazioni
- Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione
- Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio

## **SECONDA AREA**

### **C) Competenze tecnico-professionali**

Tale competenza consiste nella padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, procedurali ed operative...) e nella capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere.

E' necessario, inoltre, possedere attitudine a sviluppare e aggiornare condividere e trasferire il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi, nei cui confronti ci si adopera attivamente per mettere in comune l'acquisizione del sapere e favorire così l'apprendimento organizzativo.

***Indicatori comportamentali:***

- Dimostra padronanza delle conoscenze tecnico giuridiche e le competenze procedurali – operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza
- Applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro
- Manifesta attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di formazione proposti dall'Amministrazione
- Manifesta propensione a trasferire le proprie competenze partecipando ad attività di supporto alla didattica nell'ambito di corsi di formazioni organizzati dall'Amministrazione (testimonianze, relazioni, esercitazioni, tutoraggio)

#### **D) Capacità gestionali ed organizzative**

Si intendono le capacità di pianificare e coordinare l'attività propria e di un gruppo di persone per raggiungere gli obiettivi assegnati. Saper organizzare il lavoro proprio e quello altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, ottimizzare le risorse disponibili, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership. Il *leader* può anche non avere un potere gerarchico. L'autorità che gli è riconosciuta deriva principalmente dalle sue riconosciute capacità di gestione, dalla sicurezza che dimostra di avere dentro di sé e che sa infondere negli altri nelle situazioni critiche.

##### ***Indicatori comportamentali:***

- Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello del settore che coordina
- Valuta correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere
- Gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio

### **TERZA AREA**

#### **E) Competenze tecnico-professionali**

Tale competenza consiste nella padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, procedurali ed operative...) e nella capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere.

E' necessario, tuttavia, possedere attitudine a sviluppare, aggiornare, condividere e trasferire il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi, nei cui confronti ci si adopera attivamente per mettere in comune l'acquisizione del sapere e favorire così l'apprendimento organizzativo.

##### ***Indicatori comportamentali:***

- Dimostra di possedere le conoscenze tecnico giuridiche e le competenze procedurali – operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza
- Applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro
- Manifesta attitudine ad aggiornarsi e a frequentare corsi di formazione proposti dall'amministrazione sulle continue evoluzioni normative con particolare riferimento alle ricadute organizzative sul proprio lavoro
- Manifesta propensione a trasferire le proprie competenze partecipando ad attività di docenza nell'ambito di corsi di formazioni organizzati dall'amministrazione
- E' in grado di individuare i fabbisogni formativi propri e dei colleghi del proprio contesto lavorativo
- Partecipa alla programmazione di interventi formativi idonei a soddisfare i fabbisogni rilevati

### **F) Capacità gestionali ed organizzative**

Si intendono le capacità di pianificare e coordinare l'attività propria e di un gruppo di persone per raggiungere gli obiettivi assegnati. Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, ottimizzare le risorse, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership. Il "leader" può anche non avere un potere gerarchico. L'autorità che gli è riconosciuta deriva principalmente dalle sue riconosciute capacità di gestione, dalla sicurezza che dimostra di avere dentro di sé e che sa infondere negli altri nelle situazioni critiche.

#### ***Indicatori comportamentali:***

- Pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello del settore che coordina
- Valuta correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere
- Gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativo utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio
- Utilizza sistematicamente tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati
- Svolge con efficacia lavori complessi

## VALUTAZIONE BASATA SUI COMPORAMENTI

<b>VANTAGGI</b>	<b>PRESUPPOSTI</b>	<b>DIFFICOLTA' DI APPLICAZIONE</b>	<b>SVANTAGGI</b>
Adatta anche a posizioni di staff e di tipo professionale	Presenza di un sistema di monitoraggio delle competenze individuali, coerente con gli obiettivi strategici ed organizzativi	Mancanza di risorse professionali in grado di progettare ed implementare un appropriato sistema di mappatura delle competenze	Rischio che le competenze individuali siano state definite senza tener conto delle specificità e della peculiarità dell'organizzazione
Può essere applicata a posizioni inseriti in processi interfunzionali	Presenza di una cultura basata sulla valutazione/Assenza di resistenze alla valutazione	Resistenza alla valutazione dei comportamenti	Rischio che le competenze individuali siano state definite senza tener presente la coerenza con gli obiettivi strategici ed organizzativi
Consente l'analisi critica dei comportamenti individuali e la	Capacità di valutazione dell'affidabilità del sistema	Tempi e costi dell'implementazione del sistema di monitoraggio delle	Rischio di "distorsioni" nella valutazione (eccessiva severità,

definizione di interventi di sviluppo individuale		competenze individuali	eccessivo buonismo, effetto alone, etc)
Consente di attivare sinergie con il sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione fabbisogni formativi, valutazione del potenziale)	Adeguata propensione alla comunicazione formale ed informale da parte dei Dirigenti (importanza del colloquio di feedback)		Complessità del sistema e rischio che gli utenti diretti ed indiretti del sistema non ne comprendano a fondo finalità e strumenti, con ricadute negative sull'affidabilità dei risultati del sistema
Flessibile, consente di tener conto nei mutamenti del contesto esterno ed interno dell'organizzazione	Adeguata comunicazione del sistema a tutti gli attori interessati (finalità, processo di valutazione, strumenti, utilizzo dei risultati)		Rischio di soggettività "non controllata" e di percezioni di arbitarietà del giudizio

## 4.APPROCCIO MISTO: RISULTATI E COMPETENZE. ESEMPI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL MINISTERO (VALUTAZIONE DIRIGENTI II FASCIA)

### *Area dei risultati*

Considera i risultati raggiunti dal dirigente, in riferimento ad obiettivi quantificati, generalmente derivanti dai piani e dalle politiche dell'Amministrazione.

Riguarda il **cosa** è stato fatto nel periodo di riferimento.

### *Area dei comportamenti*

Considera determinate capacità messe in atto dal dirigente, nei comportamenti organizzativi e nell'attività quotidiana.

Riguarda il **come** i risultati sono stati raggiunti.

La qualità, lo sviluppo, il miglioramento dei risultati, dipendono dallo sviluppo delle capacità di gestione, di relazione, di organizzazione, che nel loro insieme costituiscono le capacità manageriali richieste dal ruolo e dai valori dell'Amministrazione.

<b>ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE</b>		<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>% RELATIVA</b>
• del capo dell'ufficio o del dirigente generale	Risultati	125	25%
	Comportamento organizzativo	125	25%
• dei clienti esterni		50	10%
• dei clienti interni		50	10%
• dei report gestionali		150	30%
<b>TOTALE</b>		<b>500</b>	<b>100%</b>





**1. DATI ANAGRAFICI**

Nome ..... Cognome .....

Età ..... Titolo di studio .....

**2. DATI ORGANIZZATIVI**

Ufficio di appartenenza: .....

Posizione ricoperta: .....

Anzianità nella qualifica dirigenziale: .....

Anzianità di servizio: ..... Anzianità nella posizione attuale: .....

Cognome e nome del capo dell'ufficio o del dirigente generale: .....

.....

Periodo di valutazione: .....

**3. ATTIVITÀ PRINCIPALI SVOLTE DALLA "POSIZIONE"**

a. ....

b. ....

c. ....

d. ....

e. ....

**4. PROSPETTO PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Da compilare a inizio anno		Da compilare a fine anno						
OBIETTIVI ANNO .....	Peso %	RISULTATI ATTESI E INDICATORI DI MISURA	Grado di raggiungimento					Peso relativo
			1	2	3	4	5	
<b>Permanententi (finalità della posizione)</b>								
a. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						
b. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						
<b>Particolari (specifici per l'anno)</b>								
c. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						
d. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						
<b>Personali di miglioramento</b>								
e. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						
f. ....	-----	-----						
-----	-----	-----						
-----	-----	-----						

Data: -----  Firma del dirigente: -----  Firma del capo dell'ufficio o del dirigente generale: -----	<b>TOTALE</b>
---	---------------



**5. PROSPETTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

FATTORI PER LA VALUTAZIONE	DIRIGENTE (autovalutazione)					CAPO DELL'UFFICIO O DIRIGENTE GENERALE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
MOTIVAZIONE, GUIDA SVILUPPO E VALUTAZIONE COLLABORATORI										
CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO										
GESTIONE DEL TEMPO										
RISPETTO DELLE REGOLE SENZA FORMALISMI										
PROMOZIONE E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO										
ATTUAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE										
INTEGRAZIONE E INTERFUNZIONALITÀ										
QUALITÀ DELL'APPORTO INDIVIDUALE										

**Totale (media)**

--

## IL “DECALOGO” DELLA BUONA VALUTAZIONE

1. VALUTARE CON RIFERIMENTO A TUTTO IL PERIODO COMPRESO TRA DUE VALUTAZIONI SUCCESSIVE;NON FARSI INFLUENZARE, IN UN SENSO O NELL'ALTRO, DA QUELLO CHE E' SUCCESSO “IERI”
2. PRESTARE DOVUTE CURA E ATTENZIONE NELLO SCEGLIERE GLI INDICATORI DI COMPORTAMENTO CHE MEGLIO RAPPRESENTANO IL COMPORTAMENTO EFFETTIVO DEL COLLABORATORE . SFORZARSI DI EVOCARE “FATTI SPECIFICI” (EPISODI,RIUNIONI, INCONTRI,ACCADIMENTI VARI) NEL CORSO DEI QUALI IL COLLABORATORE HA ESIBITO COMPORTAMENTI PIU' O MENO SIMILI RISPETTO A QUELLI PREVISTI PER LA SPECIFICA COMPETENZA DA VALUTARE
3. UN ECCESSIVO “BUONISMO” O UNA ECCESSIVA “SEVERITA'” MINANO ALLA BASE L’AFFIDABILITA’ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E NE LIMITANO L’UTILITA’.
4. RICORDARE CHE SE LE COMPETENZE EFFETTIVE DEI COLLABORATORI SONO SISTEMATICAMENTE VALUTATE ALMENO PARI AI VALORI ATTESI, ALLORA VUOL DIRE CHE NON E' NECESSARIO ALCUN INTERVENTO DI SVILUPPO INDIVIDUALE, NEL NOSTRO UFFICIO. SIAMO PROPRIO SICURI.....??
5. RICORDARE CHE SE LE COMPETENZE EFFETTIVE DEI COLLABORATORI SONO SISTEMATICAMENTE VALUTATE SEMPRE AL DI SOTTO DEI VALORI ATTESI, POTREBBE SEMBRARE CHE NON CI SIAMO MAI INTERESSATI DEL LORO SVILUPPO PROFESSIONALE. SIAMO PROPRIO SICURI.....??

6. RICORDARE CHE LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE E' SOLO IL MEZZO E NON IL FINE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.
7. LA FINALITA' DELLA VALUTAZIONE E' L'IDENTIFICAZIONE E L'ATTUAZIONE DI INTERVENTI DI SVILUPPO INDIVIDUALE, CONDIVISI DAL COLLABORATORE, ATTRAVERSO I QUALI RAFFORZARE LE COMPETENZE I CUI VALORI SONO RISULTATI INFERIORI RISPETTO AI VALORI ATTESI
8. TENERE PRESENTE CHE LA FASE PIU' DELICATA DEL PROCESSO E' QUELLA DELLA COMUNICAZIONE ALL'INTERESSATO DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE.
9. PREPARSI CON CURA AL **COLLOQUIO DI FEEDBACK**
10. IN FASE DI COLLOQUIO E' DI FONDAMENTALE IMPORTANZA SPIEGARE AL COLLABORATORE LA VALUTAZIONE, METTERE IN EVIDENZA I PUNTI DI DEBOLEZZA MA ANCHE QUELLI DI FORZA, ILLUSTRARE I MOTIVI CHE SONO ALLA BASE DELLA VALUTAZIONE, ASCOLTARE I SUOI PARERI ED I SUOI PUNTI DI VISTA, IDENTIFICARE ASSIEME A LUI SPECIFICI PERCORSI DI CRESCITA PROFESSIONALE PER LE COMPETENZE DA RAFFORZARE